



Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

im Studiengang Sportmanagement

an der

Karl-Scharfenberg-Fakultät

der

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Markenbewertungsverfahren im professionellen Fußball

Maximilian Huttel

Erster Prüfer: Professor Dr. Albert Galli

Zweiter Prüfer: B. A. Marcus Grosche

Eingereicht am: 12.02.2015

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abstract	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Einführung in die Thematik.....	2
1.2 Leitidee und Ziel dieser Arbeit.....	2
1.3 Problemstellung und methodisches Vorgehen	3
2 Begriff und Wesen der Marke.....	3
2.1 Der Begriff der Marke	3
2.1.1 Rechtliche Aspekte	4
2.1.2 Ökonomische Aspekte	4
2.1.3 Verhaltenswissenschaftliche Aspekte.....	5
2.2 Der Begriff des Markenwertes	5
2.2.1 Finanzielle Aspekte	5
2.2.2 Marketingorientierte Aspekte.....	5
2.2.3 Integrative Aspekte	6
2.3 Der Begriff der Markenstärke	6
2.4 Der Begriff der Markenidentität.....	6
2.5 Der Begriff des Markenimages	7
3 Bedeutung von Marken im Sport.....	7
3.1 Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken im Sport	7
3.2 Markenträger im Sport.....	8
3.3 Funktionen von Sportmarken	8
3.3.1 Funktionen von Sportmarken aus Nachfragerperspektive	8
3.3.2 Funktionen von Sportmarken aus Anbieterperspektive.....	9
3.4 Mehrwert von Marken im Sport	10
3.4.1 Mehrwert von Marken für Fußballvereine	10
3.4.1.1 Erträge aus medialen Rechten.....	11
3.4.1.2 Erträge aus Werberechten	11
3.4.1.3 Erträge aus dem Spielbetrieb.....	12
3.4.1.4 Erträge aus Merchandising	12
3.4.2 Mehrwert für Sponsoren.....	13
3.4.3 Mehrwert für Medien	13

3.4.4	Mehrwert für Zuschauer und Fans	13
3.5	Anlässe zur Erfassung der Markenbewertung	14
3.5.1	Externe Bewertungsanlässe.....	14
3.5.1.1	Überlassung von Markenrechten.....	14
3.5.1.2	Bilanzierung	15
3.5.1.3	Finanzierung	15
3.5.2	Interne Bewertungsanlässe	16
3.5.2.1	Markenführung	16
3.5.2.2	Interne Übertragung von Markenrechten	16
4	Ansätze zur Erfassung des Markenwerts	17
4.1	Systematisierung des Modellpluralismus der Markenbewertung	17
4.2	Einführung in die verhaltenswissenschaftliche Markenbewertung	18
4.2.1	Verhaltenswissenschaftliche Bewertungsverfahren	18
4.2.2	Darstellung verhaltenswissenschaftlicher Bewertungsansätze	20
4.2.2.1	Markeneisberg von Icon Added Value	20
4.2.2.2	Brand Asset Valuator von Young & Rubicam	21
4.2.3	Diskussion der verhaltenswissenschaftlichen Bewertungsansätze	22
4.3	Einführung in die integrierte Markenbewertung	22
4.3.1	Darstellung der integrierten Markenbewertungsverfahren	22
4.3.1.1	Interbrand-Ansatz.....	23
4.3.1.2	Advanced Brand Valuation von PwC und GfK.....	25
4.3.2	Diskussion der integrierten Bewertungsansätze	26
4.4	Einführung in die finanzorientierte Markenbewertung	27
4.4.1	Kostenorientierte Bewertungsverfahren	27
4.4.2	Marktpreisorientierte Bewertungsverfahren	29
4.4.3	Kapitalwertorientierte Bewertungsverfahren	30
4.4.3.1	Lizenzpreis analogie-Verfahren.....	31
4.4.3.2	Ergebnisbeitragsmethoden	32
4.4.3.3	Residualwertverfahren	32
4.4.3.4	Diskussion der kapitalwertorientierten Bewertungsansätze	33
4.5	Schlussfolgerungen.....	34
5	Markenbewertung im Sport am Beispiel des professionellen Fußballs	35
5.1	Relevanz der Markenbewertung im professionellen Fußball.....	35
5.2	Anforderungen an ein Markenbewertungsverfahren im professionellen Fußball	36
5.3	Modellierung eines geeigneten Markenbewertungsverfahrens im professionellen Fußball	37

5.3.1	Finanzanalyse	37
5.3.2	Verhaltenswissenschaftliche Analyse	38
5.3.3	Sportbezogene Wettbewerbsanalyse	38
5.3.4	Zusammenführung der Analysen	39
5.4	Durchführung der Markenwertanalyse.....	39
5.4.1	FC Bayern München	39
5.4.2	Borussia Dortmund	40
5.5	Diskussion der Ergebnisse	41
5.6	Fazit und Ausblick	43
Anhang	45
Literaturverzeichnis.....		59
Verzeichnis der Internetquellen.....		62
Ehrenwörtliche Erklärung		65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 15 und 16 sind im Anhang zu finden, die restlichen Abbildungen befinden sich im Text.

Abbildung 1: Fiktive Markenwerte der Tank AG-Studie	2
Abbildung 2: Integrative definition des Markenwerts	6
Abbildung 3: Einnahme-Mix der 1. Bundesliga in der Saison 2012/13	10
Abbildung 4: Merchandising-Erlöse in der Bundesliga im Überblick	12
Abbildung 5: Markenbewertungsanlässe im Überblick	14
Abbildung 6: Markenbewertungsmodelle im Überblick	17
Abbildung 7: Was ist der Werte der Marke?	19
Abbildung 8: Markeneisberg von Icon Added Value	20
Abbildung 9: Aufbau des Brand Asset Valuator	21
Abbildung 10: Methodische Schritte der Markenbewertung nach Interbrand	23
Abbildung 11: Transformationskurve nach Interbrand	24
Abbildung 12: Aufbau des Advanced Brand Valuation-Ansatz	25
Abbildung 13: Ansätze der finanziellen Markenbewertung nach IDW (2007)	27
Abbildung 14: Überblick über die kapitalwertorientierten Bewertungsverfahren	31
Abbildung 15: Transformationskurve für den FC Bayern München	56
Abbildung 16: Transformationskurve für den BVB	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 befindet sich im Text, die Tabellen 2 – 24 sind im Anhang zu finden.

Tabelle 1:	Überblick über die Spielerträge in der Bundesliga.....	12
Tabelle 2:	Klassifizierung der Erscheinungsformen von Sportmarken.....	45
Tabelle 3:	Markenträger im Sport	45
Tabelle 4:	Bewertungsbereiche der Wettbewerbsanalyse nach Interbrand.....	46
Tabelle 5:	Markenwertberechnung nach Interbrand.....	46
Tabelle 6:	Markenwertberechnung nach Preisanalogiemethode.....	47
Tabelle 7:	Markenwertberechnung nach Lizenzpreisanalogieverfahren.....	47
Tabelle 8:	Markenwertberechnung nach Residualwertverfahren.....	48
Tabelle 9:	Ranking europäischer Fußballklubmarken	48
Tabelle 10:	Bewertung der sportbezogenen Wettbewerbsanalyse im Überblick	50
Tabelle 11:	Bewertung des Tabellenplatzes in der Liga.....	50
Tabelle 12:	Bewertung des Erfolgs im europäischen Wettbewerb	50
Tabelle 13:	Bewertung des Erfolgs im DFB-Pokal	51
Tabelle 14:	Berechnungsschema des Markenwerts im Sport	51
Tabelle 15:	Auszug aus der Fußballstudie 2014	52
Tabelle 16:	Durchführung der sportbezogenen Wettbewerbsanalyse	53
Tabelle 17:	Erfolg in der Liga vom FC Bayern München und dem BVB	53
Tabelle 18:	Erfolg im europäischen Wettbewerb des FC Bayern München.....	54
Tabelle 19:	Erfolg im europäischen Wettbewerb des BVB.....	54
Tabelle 20:	Erfolg im DFB-Pokal vom FC Bayern München und dem BVB.....	54
Tabelle 21:	Wachstumsprognosen für den BVB	55
Tabelle 22:	Wachstumsprognosen für den FC Bayern München	55
Tabelle 23:	Gesamtberechnung des Markenwerts für den FC Bayern München	57
Tabelle 24:	Gesamtberechnung des Markenwerts für den BVB.....	58

Abkürzungsverzeichnis

ABV	Advanced Brand Valuation (Integriertes Markenbewertungstool)
BCG	Boston Consulting Group (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)
BBL	Basketball Bundesliga
BVB	Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund
DFL	Deutsche Fußball Liga
dpa	Deutsche Presse-Agentur
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern; Finanzkennzahl)
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen; Finanzkennzahl)
EVA	Economic Value Added (Finanzkennzahl)
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung (Marktforschungsinstitut)
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
MarkenG	Markengesetz
NOPAT	Net Operative Profit After Taxes (Geschäftsergebnis nach Steuern; Finanzkennzahl)
PwC	PricewaterhouseCoopers (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Kapitalkosten; Finanzkennzahl)

Abstract

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welche Methoden und Verfahren der Markenwertbemessung existieren und welche von diesen sich für die Bewertung von Marken im Sport eignen. Darüber hinaus wird eine Markenwertanalyse der beiden Fußballmarken „FC Bayern München“ und „Borussia Dortmund“ durchgeführt.

Der Fragestellung wird durch die Recherche und Auswertung von Fachliteratur nachgegangen und anhand von zwei Beispielen wird die Methodik der Markenbewertung veranschaulicht. Die dazu benötigten Daten werden frei zugänglichen Informationsquellen entnommen. Es ist eine hohe Anzahl an Markentypen von verschiedenen Markenträgern auf dem Sportmarkt vorhanden. Marken sollen beim Nachfrager Vertrauen schaffen sowie identitätsstiftend wirken. Die Anbieter versprechen sich neben der Produktdifferenzierung eine Erweiterung des Preisspielraumes. Dieser Nutzen spiegelt sich im Fußball in den Erträgen aus Werbe- und medialen Rechten sowie in Einnahmen aus dem Spielbetrieb und des Merchandisings wider. Hinzukommt der gesteigerte Mehrwert für Sponsoren, Medien und Zuschauer, welche vom Aufbau starker Marken profitieren.

Bei der Markenbewertung greift man auf drei Analyseverfahren zurück, welche aufgrund ihrer unterschiedlichen Ansätze unterschiedliche Ergebnisse liefern: die verhaltenswissenschaftlichen Verfahren, die finanzorientierten Verfahren und die integrierten Verfahren.

Die verhaltenswissenschaftlichen Verfahren liefern nichtmonetäre Ergebnisse. Ihre Untersuchungsziele sind die Erfassung der sozialpsychologischen Werte des Markenkerns und damit die Ermittlung der Markenstärke. Diese wird zumeist anhand qualitativer Tests, Interviews und Befragungen bestimmt. Das weitgehende Fehlen quantitativer Parameter erschwert allerdings die direkte Vergleichbarkeit von Ergebnissen. Gängige verhaltenswissenschaftliche Verfahren sind der Markeneisberg von Icon Added Value oder auch der Brand Asset Valuator von Young & Rubicam. Der Markeneisberg baut auf einem aus der Psychologie stammenden Modell auf und teilt die Marke in zwei Kategorien ein: das kurzfristige Markenbild sowie die Werttreiber des langfristigen Markenguthabens die beide im Zuge des Verfahrens bestimmt werden. Dagegen untersucht der Brand Asset Valuator die Marke anhand der Markenkraft, welche aus den Merkmalen Markenrelevanz und -differenzierung besteht, und der Markenstatur, die ein Maß für das Ansehen und die Vertrautheit der Marke darstellt.

Die finanzorientierten Bewertungsmethoden ermöglichen die Ermittlung eines monetären Markenwerts. Dieser kann per Benchmarking verglichen werden und lässt Schlussfolgerungen auf die Effizienz und Effektivität von Markenmaßnahmen zu. Nach dem kostenorientierten Ansatz lässt sich der Markenwert daran messen, wie viel Geld in den Aufbau der Marke investiert wurde oder welche Kosten der Aufbau einer vergleichbaren Marke verursacht. Bei den marktpreisorientierten Verfahren wird zum einen nach den durch den Kapitalmarkt zur Verfügung gestellten Daten der Betrag der immateriellen Vermögenswerte in kostensenkende sowie attraktivitätssteigernde Faktoren aufgeteilt, woraus sich ein Markenwert synthetisieren lässt. Zum anderen wird der Markenwert über die Beobachtung von Markttransaktionen und anhand der für ähnliche Marken festgelegten Transaktionspreise gewonnen. Unter die kapitalwertorientierten Verfahren fallen das Lizenzpreisanalogie-Ver-

fahren, die Ergebnisbeitragsmethoden und das Residualwertverfahren. Bei den Lizenzpreisanalogie-Verfahren wird von der Lizenzersparnis ausgegangen, welche sich aus dem Besitz einer Marke und der daraus folgenden Tatsache ergibt, dass man die Lizenz für diese Marke nicht erwerben muss. Die Ergebnisbeitragsmethoden orientieren sich an der Preisdifferenz, welche sich für Markenartikel im Vergleich zu nicht markierten Produkten ergibt. Beim Residualwertverfahren werden die zukünftig zu erwartenden Erträge prognostiziert, welche alleine auf die Marke zurückzuführen sind. Diese werden mittels der Formel der Ewigen Rente zu einem Marktwert umgerechnet.

Monetäre Bewertungen sind eher für externe Bewertungsanlässe (z. B. Bilanzierung, Finanzierung) geeignet als nicht-monetäre, welche vorzugsweise bei internen Anlässen (z. B. Markencontrolling) zum Einsatz kommen.

Die Multidimensionalität der Marke macht eine vielschichtige Herangehensweisen an die Markenbewertung erforderlich. Deshalb kombinieren die integrierten Modelle verhaltenswissenschaftliche und finanzorientierte Ansätze. Mittels verhaltenswissenschaftlicher Analysen wird unter Einbezug finanzieller Kennzahlen ein monetärer Barwert für die Marke ermittelt. Bekannt sind der Interbrand-Ansatz und der Advanced Brand Valuation-Ansatz von PricewaterhouseCoopers (PwC) und der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK). Beim Interbrand-Ansatz wird der Gegenwartswert der zukünftigen Markenerträge residual aus den Ergebnissen einer Finanzanalyse, einer Analyse der Nachfragefaktoren sowie einer Wettbewerbsanalyse ermittelt. Der Advanced Brand Valuation-Ansatz ist aus vier Modulen aufgebaut, dem Isolierungs-, Prognose-, Risiko- und Optionsmodul. Über einen Index der GfK werden die Markenwahrnehmung von Verbrauchern und die Umsätze bestimmt, welche rein auf die Marke zurückzuführen sind. Die Umsätze werden für die zukünftigen Jahre prognostiziert, diskontiert und daraus markenstrategische Optionen abgeleitet.

Durch die Integration verhaltenswissenschaftlicher Elemente mit finanziellen Kennzahlen und den Einbezug des Zukunftsaspekts kommen die integrierten Modelle einer allumfassenden Analyse am nächsten. Einen allgemeinen Kritikpunkt an den Verfahren der Markenbewertungsanbieter stellt der Mangel an Transparenz und Nachvollziehbarkeit dar, da eine detaillierte Verfahrensbeschreibung aus Wettbewerbsgründen i. d. R. nicht publiziert wird. Somit bleiben oftmals die Herkunft bestimmter Daten, die genaue Gewichtung in Scoring-Modellen und die Art und Weise, wie Daten erhoben und in Beziehung gesetzt werden, unbekannt.

Für die Markenbemessung im Sport eignen sich die integrierten Modelle. Im Sport herrschen allerdings besondere Umstände. Dazu zählen, dass die Markeneigner zumeist monopolistische Anbieter (z. B. Verbände, Nationalmannschaften) sind sowie der Aspekt der Co-Kreation, die Abhängigkeit von Fans und Zuschauern und die Unsicherheit des sportlichen Geschehens. Aus diesen Gründen müssen neben verhaltenswissenschaftlicher- und finanziellen- auch sportbezogene Parameter in eine Analyse einfließen.

Bei der Ermittlung eines monetären Werts besteht z. T. eine Abhängigkeit von der jeweiligen Prognose der benötigten Finanzwerte, woraus sich große Ergebnisspannen entwickeln können. Dadurch sind die Markenverfahren als manipulativ anzusehen, da sich je nach

Bearbeiter, Interessenlage oder Neigung durch unterschiedliche Annahmen sehr unterschiedliche Ergebnisse für den Markenwert ergeben können. Gleichzeitig ist eine valide Prognose der Finanzwerte wegen der Integration des Zukunftsaspekts eine große Stärke. Nach dem auf die Fußballbranche angepassten Interbrand-Ansatz wird beim FC Bayern München von einem Markenstellenwert von 57,60 % ausgegangen, Borussia Dortmund kommt auf 66,90 %. Die sportbezogene Wettbewerbsanalyse ergibt eine Markenstärke von 81,69 % für Borussia Dortmund und von 95,16 % für den FC Bayern München.

Die Zukunftsprognose für die weitere finanzielle Berechnung differiert aufgrund des aktuellen sportlichen Misserfolgs von Borussia Dortmund in der Bundesliga. Daher ergibt sich für den FC Bayern München ein Markenwert von 703,39 Mio. € und für Borussia Dortmund ein Markenwert von 515,62 Mio. €.

Die hier angewendete Markenbewertung im professionellen Fußball führt zu plausiblen Ergebnissen. Die Abhängigkeit der Marke vom sportlichen Werdegang fällt besonders durch die prognostizierten Finanzwerte ins Gewicht. Dabei ist es Aufgabe des Markenmanagements die finanzielle Situation eines Vereins durch die Abkopplung vom sportlichen Geschehen zu entlasten. Der Fußball kann hier eine Vorreiterrolle im Sport einnehmen.

Auch in Zukunft wird die schon jetzt hohe Anzahl an Markenbewertungsmodellen durch die Forschung nach einem allumfassenden Verfahren weiter ansteigen. Dabei ist fraglich, ob ein solches allumfassendes Analysesystem unbedingt notwendig und von Vorteil ist. Kleine, variabel und flexibel anwendbare Modelle rücken in den Vordergrund, die, je nach Fragestellung und Anforderung eingesetzt, zu validen Ergebnissen führen und verglichen mit großen Systemen weniger teuer und weniger schwerfällig sind. Bei der Auswahl eines Bewertungsverfahrens spielen des Öfteren eher subjektive- als objektive Entscheidungskriterien eine Rolle. Durch strengere Regelungen und Standards könnte der Unübersichtlichkeit in der Markenbewertung beigegeben werden.

„Starke Marken müssen uns nicht argumentativ überzeugen oder überreden, sie müssen sich nicht in unsere Köpfe drängen – sie ziehen uns einfach an.“

Scheier & Held, 2008, S. 14

1 Einleitung

Die Wahrnehmung von und der Umgang mit Produkten und Dienstleistungen haben sich gewandelt. Standen früher greifbare Eigenschaften, wie Nutzen, Qualität und Preis, sind es nunmehr abstrakte und immaterielle Werte, die einem Produkt oder einer Dienstleistung zugeschrieben werden. Produkte werden durch Werbung o. ä. Instrumente mit verschiedenen Assoziationen aufgeladen, die bei Benutzung des Gutes auf den Konsumenten übertragen werden. So liegt es im Trend der heutigen Wohlstandsgesellschaft mit gekauften Artikeln, seien es Autos, Uhren, Schuhe etc., Botschaften an unsere Umwelt auszusenden und seine Persönlichkeit durch derartige Attribute zu unterstreichen.

In Zeiten gesättigter Märkte und erhöhtem Preisbewusstsein ist es immer schwieriger für Unternehmen, aber auch für deren Konsumenten, ihre Produkte klar zu positionieren und von anderen abzugrenzen. Der Konsument benötigt Orientierung, da er sich einer großen Auswahl an Produkten von gleichwertiger Qualität gegenüber sieht. Die Unterscheidung zwischen diesen Artikeln muss durch andere Argumente, als nur dem Grundnutzen erfolgen, welcher das ordnungsgemäße Funktionieren des Produkts sicherstellt.¹

Die Wirtschaft hat diese Entwicklung aufgegriffen und einen Namen gegeben – die Marke. Nun wurden nicht nur Produkte verkauft, sondern Marken. Güter wurden, unterstützt durch erlebnisorientierte Inszenierung, besonderen Service u. a., mit einzigartigen Werten aufgeladen, damit der Mehrwert dieser Güter angehoben wird. Heute wird nicht mehr nur ein herkömmliches Smartphone gekauft, sondern ein iPhone, genauso wie kein ursprünglicher Milchkaffee mehr konsumiert wird, sondern eine der vielen (Marken-) Varianten von Starbucks & Co. Besonders deutlich wird das Phänomen Marke am Beispiel des VW Sharan, des Ford Galaxy und des Seat Alhambra. Obwohl die drei Automobile objektiv nahezu baugleich in denselben Werken gefertigt wurden, unterschieden sie sich neben der Marke auch im Preis.²

Die genauen psychologischen und sozialwissenschaftlichen Hintergründe und wie es zu dieser Entwicklung gekommen ist, sollen in dieser Arbeit nicht näher thematisiert werden. Festzustellen bleibt, dass sich heute die Marken fest in unser Leben integriert haben und neben der Orientierungs- und Differenzierungsfunktion auch „...Diskriminierungspotenziale jenseits des Preismechanismus“³ bieten. Die Wirtschaft macht mit Marken große Geschäfte, sodass manche Marken den Unternehmenswert um ein Vielfaches anheben.⁴ Mittlerweile existiert eine Anzahl an Bewertungsverfahren für die Ermittlung des Markenwertes, deren unterschiedliche Ansätze zu ebenso unterschiedlichen Ergebnissen führen. Dies wird in Abb. 1 verdeutlicht, worin die Ergebnisse einiger führender Beratungsgesellschaften für die Ermittlung des Markenwerts der fiktiven „Tank AG“ im Jahre 2004 abgebildet sind. Um die Unterschiede zu minimieren, sollen in Zukunft die Bewertungsverfahren weiter standardisiert werden.⁵

¹ Vgl. Weinberg & Diehl, 2000, S. 187-189

² Vgl. Scheier & Held, 2008, S. 25

³ Kaiser & Müller, 2014, S. 32

⁴ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 61

⁵ Vgl. Schunk & Könecke, 2014, S. 419-420

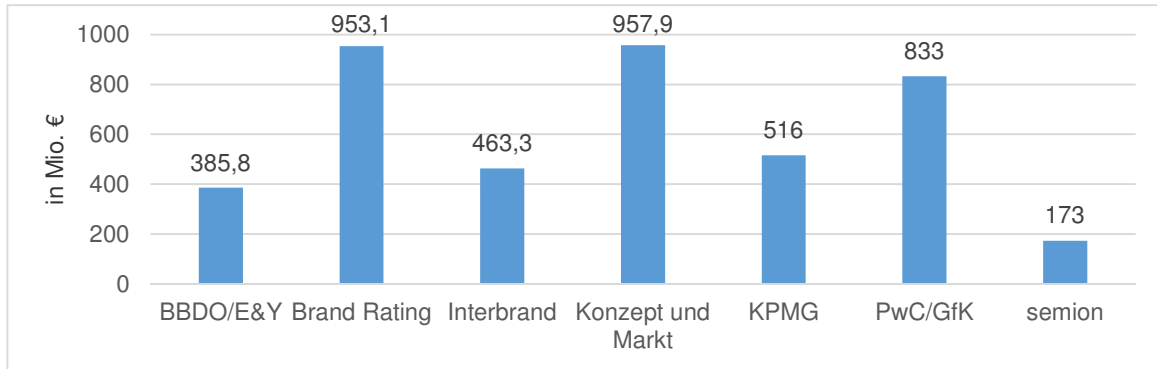


Abbildung 1: Fiktive Markenwerte der Tank AG-Studie

Quelle: Ströbel, 2012, S. 60-61

1.1 Einführung in die Thematik

Nachdem das Phänomen Marke erfolgreich die Wirtschaft erobert hat und v. a. aus der Unternehmens- und Transaktionsbewertung nicht mehr wegzudenken ist, hat die Marke mit der fortschreitenden Professionalisierung und Ökonomisierung auch den Sportmarkt erreicht. Besonders der Fußball hat sich durch seine Popularität und dem hohen Kommerzialisierungsgrad dem Markendenken genähert.⁶

Für die Fußballvereine wird es immer wichtiger, sich neben dem sportlichen Geschehen ein vom sportlichen Erfolg unabhängiges zweites Standbein aufzubauen, welches mögliche Misserfolge abfedern kann und in Zeiten des Erfolges einen erhöhten Mehrwert für den Verein kreiert. So zehrt der FC St. Pauli noch Jahre nach dem 2:1-Sieg in der Saison 2001/2002 über den FC Bayern München, damals amtierender Weltpokalsieger, von ihrem Underdog-Image als „Weltpokalsiegerbesieger“ und kann bis heute trotz aktuell fehlender sportlicher Erfolge weiterhin Fans und Sympathisanten gewinnen.⁷

Um abschätzen zu können, wo man mit dem Aufbau der Marke steht, und um einzelne Maßnahmen zu bewerten, ist neben dem Markenmanagement auch ein ausgeprägtes Markencontrolling nötig, um bei der Etablierung und Führung der Marke erfolgreich zu sein.

1.2 Leitidee und Ziel dieser Arbeit

Die vorliegende Arbeit wurde konzipiert, um einen kompakten Überblick zum Thema Bewertung von Marken im Sport mit besonderem Fokus auf den professionellen Fußball zu geben. Bei einer Markenanalyse im Sportmarkt müssen neben finanziellen Aspekten auch die Besonderheiten des Sports Berücksichtigung finden, welche v. a. durch starke emotionale sowie traditionelle Werte geprägt werden, wodurch Sportmarken nicht gänzlich wie Wirtschaftsunternehmen behandelt werden dürfen.⁸

Neben der Verschaffung eines Überblicks über die Vielzahl an Markenbewertungsverfahren aus verhaltenswissenschaftlicher-, finanzieller und integrativer Sichtweise ist es Ziel dieser

⁶ Vgl. Kaiser & Müller, 2014, S. 32-35

⁷ Vgl. Preuß, 2014, S. 19-20

⁸ Vgl. Lehnebach, 2014, S. 16-21

Arbeit ein ganzheitliches Bewertungsverfahren vorzustellen, welches einfach und den wissenschaftlichen Standards entsprechend einsetzbar ist und mit dem sich der Wert von Klubmarken im professionellen Fußball errechnen lässt. Dieses Verfahren soll anhand einer Praxisanalyse der beiden deutschen Spitzenvereine Borussia Dortmund und FC Bayern München vorgestellt werden.

1.3 Problemstellung und methodisches Vorgehen

Die Vielzahl von Analyseverfahren zur finanziellen Bewertung von Marken führt zu stark voneinander abweichenden Ergebnissen. Bei einer Bewertung im Fußball müssen die besonderen Begebenheiten des Sports berücksichtigt werden. Zwar können Fußballklubs zumindest im professionellen Bereich wie professionelle Unternehmen geführt werden, wodurch finanzielle Bewertungsverfahren aus der Wirtschaft gut einsetzbar sind. Dennoch ist eine Erweiterung dieser Verfahren um sporteigene Faktoren nötig, um der Besonderheit des Sports gerecht zu werden.

Im Folgenden werden zunächst wichtige Begriffe der Markenbewertung definiert und die Bedeutung der Marke im Sport untersucht. In den weiteren Kapiteln werden die gängigen Markenbewertungsverfahren in der Wirtschaft beschrieben und beispielhafte Modelle vorgestellt. Mittels eines auf den Fußball zugeschnittenen Analyseverfahrens werden die Klubmarken Borussia Dortmund und FC Bayern München untersucht sowie Erkenntnisse für die Markenbewertung aus der Praxisanalyse gewonnen.

2 Begriff und Wesen der Marke

Im folgenden Abschnitt werden die für diese Arbeit wichtigen Markenbegriffe definiert. Neben Marke und Markenwert werden auch die Markenstärke, das Markenimage und die Markenidentität beschrieben. Ein präzises Wissen um die verschiedenen Begrifflichkeiten ist unter dem Aspekt der fortschreitenden und von Experten befürchteten Verwässerung des Markenbegriffs – nicht zuletzt in der Literatur - unbedingt notwendig.⁹

2.1 Der Begriff der Marke

Die Anfänge der Markenentwicklung gehen schon auf die Antike zurück. Über die Jahrhunderte hinweg haben sich Marken in verschiedenen Hochkulturen entwickelt. Schon früh fand der Mensch heraus, dass Produkte begehrter waren, wenn diese aus Identifikations- und Differenzierungszwecken gekennzeichnet waren.¹⁰ Im Folgenden soll der Markenbegriff unter juristischen, kommerziellen und sozialwissenschaftlichen Gesichtspunkten näher erläutert werden.

⁹ Vgl. Bruhn & Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, 2002, S. 4-5

¹⁰ Vgl. Esch, 2014, S. 1-2

2.1.1 Rechtliche Aspekte

Der Gebrauch erfolgreicher Marken weckt Begehrlichkeiten bei Konkurrenten. Deshalb unterliegen Marken den gesetzlichen Schutzrechten. Dabei kommt es aus rechtlicher Sichtweise nicht darauf an, wie erfolgreich und stark eine Marke ist bzw. wie viel Geld mit ihr verdient werden kann. Markeninhaber müssen zur Absicherung der Markenexklusivität, was u. a. die Grundlage jeglicher Weitervermarktung darstellt, vor der evtl. unrechtmäßigen Benutzung dieser Marken durch Dritte geschützt werden. Weiterhin können Rechtebeeinträchtigungen durch Dritte, z. B. durch Ambush-Marketing, Produktpiraterie o. ä., verhindert und sanktioniert werden, die insbesondere im Sport Sponsoren und Merchandising-Lizenznehmer schädigen. Diesen Schutz erhalten Waren und Dienstleistungen, indem sie beim DPMA (§ 32 MarkenG) eingetragen werden.¹¹

Nach § 3 Abs. 1 des MarkenG wird der Begriff Marke wie folgt definiert: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“¹²

Zu den schützenswerten Markeneigenschaften gehören demnach sowohl tangible (Worte, Symbole, Logos etc.), als auch intangible Werte (Image, Ruf usw.).¹³ Darüber hinaus werden nicht nur Marken, sondern auch geschäftliche Bezeichnungen und geografische Herkunftsangaben (nach § 1 MarkenG) geschützt.

2.1.2 Ökonomische Aspekte

Die Darstellung der Marke aus ökonomischen Gesichtspunkten ist stark unternehmerisch geprägt. So spricht Bruhn im Zusammenhang mit der Marke von „...Leistungen.., die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“¹⁴ Somit stehen die Identifikations- und Differenzierungsfunktion im Fokus, wodurch der Absatz eines Produktes unterstützt werden soll. Marken sind dementsprechend Investitionsobjekte, welche gewinnbringend eingesetzt werden.

¹¹ Vgl. Hamacher, 2012, S. 436-440

¹² MarkenG, 1994, § 3 Abs. 1

¹³ Vgl. Seguin, 2014, S. 301

¹⁴ Bruhn & Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, 2002, S. 18

2.1.3 Verhaltenswissenschaftliche Aspekte

Aus den vielen Definitionen der Marke aus verhaltenswissenschaftlicher Sichtweise sticht die klassische Beschreibung der Marke aus der Konsumentenperspektive nach Meffert heraus, welcher die Marke als „...ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung...“¹⁵ beschreibt. Bei dieser Charakterisierung wird speziell auf die intangiblen Werte eingegangen. Das werthaltige Vorstellungsbild in den Köpfen der Menschen, welches hiermit der Marke zugeschrieben wird, ist nur teilweise durch physische Merkmale (Symbole, Markennamen etc.) geprägt, wodurch die psycho-physiologische Aussagekraft der Marke zur Geltung kommt. Im Fokus steht weniger das Unternehmen als der Kunde selbst.

2.2 Der Begriff des Markenwertes

Der Markenwert kann als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße der Markenführung angesehen werden. Wegen des Fehlens einer eindeutigen Definition ist eine Betrachtung aus mehreren Blickwinkeln erforderlich. Neben der finanziellen Komponente, welche aus dem ökonomischen Markenverständnis hervorgeht, hat auch die marketingorientierte Komponente, die auf die verhaltenswissenschaftliche Markenbetrachtung zurückgeht, ihre Berechtigung und soll nachfolgend, ebenso wie die Kombination beider Aspekte, der integrativen Komponente, näher erläutert werden.

2.2.1 Finanzielle Aspekte

Der Wert der Marke aus finanzwirtschaftlicher Sicht setzt sich aus dem Gewinnpotenzial der zukünftig zu erwartenden Einzahlungen aus der Geschäftstätigkeit mit der Marke zusammen. Es ist ein evaluativer Wert, der den Zukunftsaspekt berücksichtigt und eine Kennzahl für die Rechnungslegung liefert. Es werden hingegen keinerlei Gründe für das Abschneiden der Marke und der aus der Erwerbstätigkeit mit der Marke erwirtschafteten Zahlen erhoben. Somit wird nur beantwortet, wie finanziell erfolgreich eine Marke ist.¹⁶

2.2.2 Marketingorientierte Aspekte

Der Markenwertbegriff aus der Marketingsicht ist geprägt durch die kritische Auseinandersetzung mit den inneren Werten und der psychologischen Persönlichkeit der Marke und greift die konsumentenorientierte Perspektive auf. Die Marke soll da, wo sie ihre größte Wirkung entfaltet, in den Gedächtnisstrukturen der Konsumenten, ergründet werden. Dadurch eignet sich diese Sichtweise im Gegensatz zur monetären Bewertung einer Marke speziell zur Markensteuerung und Überprüfung der Markenkontinuität. Die marketingorientierte Bewertung einer Marke liefert eine Antwort auf die Frage, warum eine Marke erfolgreich ist¹⁷, und führt den Begriff der Markenstärke ein, welcher nachfolgend näher erklärt wird.

¹⁵ Meffert, 1998, S. 785

¹⁶ Vgl. Esch, 2014, S. 55-57

¹⁷ Vgl. Esch, 2014, S. 55-59

2.2.3 Integrative Aspekte

Die integrative Methode versucht beide vorherigen Sichtweisen zu vereinen (siehe dazu Abb. 2). Aus der Ermittlung von verhaltenswissenschaftlichen Faktoren wird die Persönlichkeit der Marke aus Verbrauchersicht erstellt und mittels bestimmter monetärer sowie nicht-monetärer Faktoren zu einem Finanzwert evaluiert. Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, dass sie einerseits aufzeigt, ob eine Marke erfolgreich ist, und andererseits die Gründe für den Markenerfolg oder -misserfolg hervorbringt. Die Kombination der beiden Komponenten soll auch Grundlage für die Markenwertermittlung in dieser Arbeit sein.

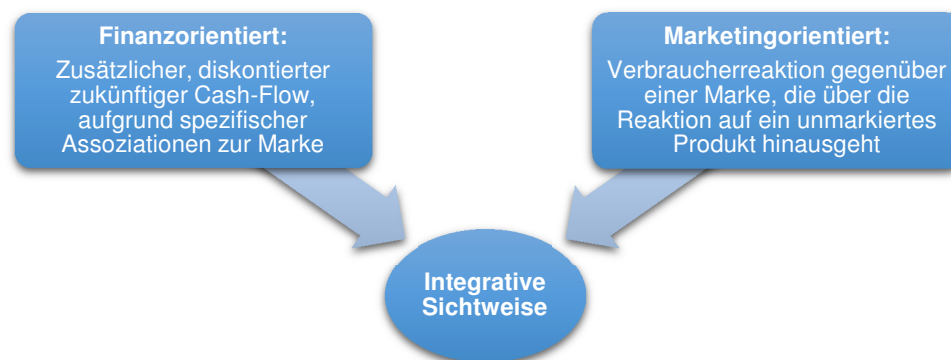


Abbildung 2: Integrative definition des Markenwerts

Quelle: In Anlehnung an Biel, 2000, S. 66 Abb. 3

2.3 Der Begriff der Markenstärke

Der Begriff der Markenstärke wird der verhaltenswissenschaftlichen Betrachtungsweise zugeordnet und beschreibt in Abgrenzung zum Markenwert die qualitative Bewertung der Marke, wohingegen dieser die quantitative Messung darstellt.¹⁸ Vereinfachend wird die Markenstärke als „...Kraft einer Marke, [sic!] in den Köpfen der Verbraucher positive Assoziationen auszulösen und diese in Verhalten umzuwandeln“¹⁹ bezeichnet. Dies impliziert, dass die materiellen und immateriellen Werte einer Marke aufsummiert positive oder negative Auswirkungen auf die Einstellung des Kunden zur Marke haben. So ist z. B. eine Marke wie Rolex im Gegensatz zu der Marke Swatch auf dem Gebiet Exklusivität stärker ausgeprägt.

2.4 Der Begriff der Markenidentität

In der Praxis wird oftmals der Vorteil des Wissens über die Marke v. a. bei Betrieben mit separaten Marketing- und Vertriebsabteilungen nicht genutzt. Die Marke wird vom Marketing geformt und geplant, aber vom Vertrieb direkt vertreten. Dabei kann es, wenn der Vertrieb nicht ausreichend über die Markenidentität geschult ist, zu internen Differenzen kommen, welche das einheitliche und eindeutige externe Bild einer Marke gefährden können.

¹⁸ Vgl. Ströbel, 2012, S. 30-31

¹⁹ Fischer, Hieronimus, & Kranz, 2002, S. 9

Die Identitätsmerkmale sind die Wurzeln der Marke, welche im Unternehmen festgelegt werden. Die Markenidentität charakterisiert die essenziellen und wesensprägenden Merkmale und beantwortet, wofür die Marke steht (Wer sind wir?). Dabei fokussiert sich die Markenidentität unter Berücksichtigung auf Umweltentwicklungen auf die inneren Stärken und muss dadurch in die unternehmensinterne Philosophie, wie den Unternehmenszweck, die Unternehmenswerte und Unternehmensgrundsätze, eingebunden werden. Sie ist nicht mit dem Markenimage zu verwechseln.²⁰

2.5 Der Begriff des Markenimages

Im Gegensatz zur Markenidentität, welche das unternehmensinterne Selbstbild einer Marke darstellt, stellt das Markenimage das unternehmensexterne Fremdbild der Marke dar. Das Markenimage baut sich über einen langen Zeitraum auf und entwickelt sich ständig fort. Das Unternehmen versucht den Ruf der Marke möglichst gewinnbringend durch die Marketinginstrumente zu beeinflussen. Dennoch ist die Markenreputation nur bedingt zu steuern, da sich diese in den Köpfen der Anspruchsgruppen formt.²¹

3 Bedeutung von Marken im Sport

Mit der Entwicklung von Sportvereinen zu kommerziellen Wirtschaftsunternehmen wurden marketingorientierte Aspekte immer professioneller und wichtiger für den Fortbestand der Unternehmung. Unter den Vereinen hat sich nicht nur ein sportlicher-, sondern auch ein wirtschaftlicher Wettbewerb entwickelt. Zwar bedingt die Dominanz in einem der Wettbewerbe nicht zwingend den Erfolg im jeweils anderen, dennoch ist eine Synergie festzustellen. Demnach haben es starke Marken, zumeist erfolgreiche Sportakteure, oftmals leichter sich zu finanzieren und zu wirtschaften.²²

Analog zur Industrie hat sich auch die Marke im professionellen Sport durchgesetzt und wird immer mehr zum Thema. Deswegen soll nachfolgend die Bedeutung der Marke unter besonderer Berücksichtigung des Sportmarkts näher beleuchtet werden. Es werden die verschiedenen Formen von Sportmarken, die unterschiedlichen Markenträger sowie die Funktionen untersucht, welche die Marke ausübt. Des Weiteren werden die Vorteile der Markenentwicklung im Sport allgemein und speziell im Fußball dargestellt. Die Anlässe zur Markenwerterfassung im Sport machen einen weiteren Punkt dieses Kapitels aus.

3.1 Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken im Sport

Es existieren unterschiedliche Arten von Marken im Sport. Diese können nach bestimmten Kriterien typisiert und klassifiziert werden. Tab. 2 im Anhang bietet einen detaillierten Überblick über die Vielfalt der Erscheinungsformen von Marken anhand einzelner Unterscheidungskriterien und veranschaulicht diese durch Beispiele aus dem Sport.

²⁰ Vgl. Esch, 2014, S. 77-83

²¹ Vgl. Esch, 2014, S. 79

²² Vgl. Riedmüller, 2014, S. 73-76

3.2 Markenträger im Sport

Marken werden im Sport von verschiedenen Akteuren genutzt und aufgebaut. Die unterschiedlichen Träger der Marken müssen bei der Bewertung von Marken berücksichtigt werden, da deren individuellen Markenziele und -strukturen differieren. Ein Verein kann als Marke bspw. nicht wie ein Einzelsportler behandelt werden. Tab. 3 im Anhang dieser Arbeit soll die Vielzahl der im Sport möglichen Akteure aufzeigen, die als Markenträger fungieren.

3.3 Funktionen von Sportmarken

Beim Aufbau und der Gestaltung einer Marke sind zumeist mehrere Personen und Interessengruppen involviert, folglich ergeben sich auch unterschiedliche Nutzenfunktionen. In den nächsten beiden Unterkapiteln werden die Funktionen der Marke aus Nachfrager- und Anbieterperspektive aufgezeigt. Es werden außer den hier genannten noch weitere Funktionen der Marke zugeschrieben. Sie werden in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt, weil sie sich im Grundsatz auf die im Folgenden beschriebenen Funktionen zurückführen lassen.

3.3.1 Funktionen von Sportmarken aus Nachfragerperspektive

Der Begriff der Nachfrager von Marken im Sport bezieht sich auf den Konsumenten, im Sport dementsprechend auf Fans, Zuschauer sowie auf die Sponsoren, für welche die Funktionen der Marke eine herausragende Position einnehmen.²³

Der Orientierungs- bzw. Informationsfunktion kommt eine bedeutende Rolle zu, da sie zur unmittelbaren Differenzierung der Produkte oder Dienstleistungen und als Unterscheidungshilfe benötigt wird.²⁴ Sie ist zum einen identitäts- und identifikationsstiftend, was v. a. in der Fananhängerschaft von Fußballvereinen zu beobachten ist, und entlastet damit den möglicherweise mit der Vielfalt überforderten Nachfrager. Die Marke transportiert bestimmte Werte und Eigenschaften, die ihr Status und Prestige verleihen.²⁵ So bietet z. B. der Markenclaim des FC Bayern München „Mia san mia“ eine einzigartige Mentalität, die, geprägt durch die Region, das Familiendenken und einen Hauch Arroganz, polarisiert und deshalb Leute anzieht oder abstößt.

Marken besitzen eine Qualitäts- und eine Garantiefunktion, da eine Marke dem Konsumenten ein gleichbleibendes Güteniveau bieten will, auf deren Merkmale sich der Nachfrager verlassen möchte. Dies ist im Sport wegen der Unsicherheit eines langanhaltenden sportlichen Erfolges (Verletzungen, Verhalten der Gegner etc.) oder wegen des Einflusses von äußeren Bedingungen (Wetterlage, Stimmung, Krawalle etc.) nicht immer sicherzustellen. Hieraus erwächst allerdings eine Spannung, die den Reiz und die Besonderheit des Sports ausmacht.²⁶

²³ Vgl. Ströbel, 2012, S. 78

²⁴ Vgl. Burmann, Ulbricht & Schade, 2014, S. 94-95

²⁵ Vgl. Ströbel, 2012, S. 79 und Preuß, 2014, S. 12; 14-15

²⁶ Vgl. Preuß, 2014, S. 13

Ungeachtet dieser Unsicherheiten möchte der Nachfrager ein gewisses Maß an Konstanz und Verlässlichkeit, sodass die Marke auch eine Vertrauensfunktion besitzt.²⁷ Dies impliziert u. a., dass man einmal getroffene Entscheidungen nicht, zumindest nicht leichtfertig infrage stellt und Werte, die eine Marke ausmachen, eingehalten werden. Ein Negativbeispiel ist der Fall „Lance Armstrong“, der des jahrelangen Dopings überführt wurde, nachdem er viele Jahre für einen sauberen Sport gestanden hatte.

3.3.2 Funktionen von Sportmarken aus Anbieterperspektive

Auf der Seite der Anbieter von Marken stehen die wertschaffenden Markenträger, die in Kapitel 3.2 aufgeführt wurden. Ebenso wie auf Nachfrager- steht auch auf der Anbieterseite die Differenzierungsfunktion im Fokus, welche die eigenen Produkte von denen der Konkurrenten unterscheiden soll.²⁸

Des Weiteren ist es aber im Sinne des Markenträgers das Produkt auch bekannt zu machen und an die möglichen Nachfrager zu verkaufen, wobei die Kommunikationsfunktion einen hohen Anteil an der Menge der abgesetzten Produkte ausmachen kann.²⁹ So lassen sich Fußballmarken aufgrund ihrer Bekanntheit und der damit einhergehenden hohen medialen Aufmerksamkeit einfacher vermarkten als Marken von weniger bekannten Sportarten. Außerdem ist der Sport nicht nur Werbepattform für Sponsoren, sondern auch ein eigenes Medium in der Übertragung von Emotionen und Werten.³⁰

Die Schutz- und die Stabilitätsfunktion sorgen zum einen für Sicherheit im juristischen Sinne und zum anderen für eine gewisse wirtschaftliche Konstanz. Beispielsweise kann sich der FC Bayern München eine sportlich nicht erfolgreiche Saison leisten, ohne den unmittelbaren finanziellen Bankrott befürchten zu müssen.

Die Erweiterungs- und Präferenzbildungsfunktion führt zu sogenannten Halo-Effekten. Hierunter versteht man den Prozess, dass das weitere Umfeld einer Marke positiv mit dieser assoziiert wird.³¹ Als Beispiel dafür steht der FC Bayern München Basketball, der sich mit der Fußballabteilung nicht nur ein ähnliches Logo teilt, sondern auch von der Vorarbeit sowie der Zusammenarbeit mit der Fußballabteilung profitiert hat.

Des Weiteren haben starke Marken gegenüber schwachen Marken oder nicht markierten Produkten einen Preisspielraum und können für ihre Produkte mehr Geld verlangen. Deshalb markieren Sportartikelhersteller ihre Produkte nicht selten mit Markennamen von erfolgreichen Sportlern, da dies die Absatzfunktion unterstützt. Zudem erzeugt eine gute Markenpolitik auch eine höhere Kundentreue und reduziert die Gefahr der Abwanderung der Nachfrager zu Konkurrenten.³²

²⁷ Vgl. Preuß, 2014, S. 14-15

²⁸ Vgl. Ströbel, 2012, S. 80

²⁹ Vgl. Cheridito, 2003, S. 28

³⁰ Vgl. Preuß, 2014, S. 17

³¹ Vgl. Preuß, 2014, S. 15-16

³² Vgl. Preuß, 2014, S. 16

3.4 Mehrwert von Marken im Sport

Die Etablierung und Führung von Marken bietet sowohl den Anbietern als auch ihren Konsumenten und weiteren Anspruchsgruppen erhebliche Vorteile, welche in diesem Kapitel erläutert werden sollen. Zunächst wird der Nutzen für Fußballvereine aufgezeigt und im weiteren Verlauf die Zweckmäßigkeit von Marken für Zuschauer, Fans, Sponsoren und die Medien.

3.4.1 Mehrwert von Marken für Fußballvereine

Der Erfolg in einer so professionellen, kommerziellen und schnelllebigen Sportart wie dem Fußball gründet nicht nur auf den sportlichen, sondern auch auf den wirtschaftlichen Ergebnissen. Wie die folgenden beiden Beispiele zeigen, hängen sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg jedoch untrennbar zusammen: Erstens, die TSG 1899 Hoffenheim, die im direkten Durchmarsch von der Regionalliga (Saison 2006/07) in die Bundesliga (Saison 2008/09) aufgestiegen ist und sich dort profiliert. Zweitens der FC Chelsea, der ohne die regelmäßigen Finanzspritzen durch den Besitzer Roman Abramowitsch kaum der Erfolg in der Champions League mit dem Triumph 2012 über den FC Bayern München vergönnt gewesen wäre.

Nun ist diese Art von finanziellen Zuschüssen über Mäzene oder sonstige Anteilseigner nicht immer gegeben und auch nicht gerne gesehen. Die UEFA möchte daher diesen Finanzierungspraktiken mit der Financial Fairplay-Klublizensierung Einhalt gebieten. Grundsätzlich ist es für einen Klub gesünder, die nötigen Mittel aus eigener Geschäftstätigkeit zu erwirtschaften. Dies kann u. a. durch ein geschickt geführtes Markenmanagement erreicht werden. Im Folgenden werden die möglichen Vorteile der Markenführung im professionellen Fußballverein dargestellt. Besonders in der Rechtevermarktung, welche mitunter die Haupteinnahmequelle der Bundesligavereine darstellt, liegt auch hier das größte Potenzial (Abb. 3).

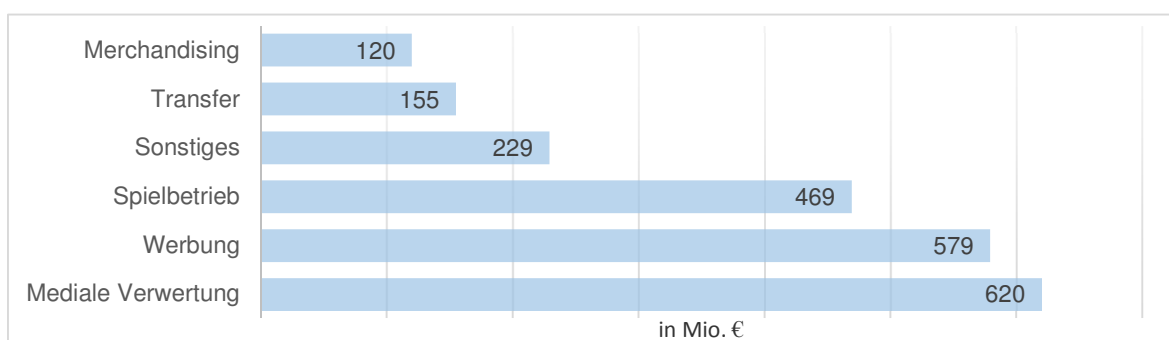


Abbildung 3: Einnahme-Mix der 1. Bundesliga in der Saison 2012/13

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DFL Deutsche Fußball Liga, 2014, S. 8

3.4.1.1 Erträge aus medialen Rechten

Die mediale Rechtevermarktung stellt die größte Einnahmeoption dar. Dabei werden nicht nur die klassischen Medien, wie TV, Rundfunk und Printmedien, sondern auch neue Medien, wie das Internet, Social Media oder auch Mobile Devices, in die Vermarktung einbezogen.

Des Weiteren ist anhand der derzeitigen Marktlage, des digitalen Medienwachstums und der Prognosen der DFL festzustellen, dass die Gesamteinkünfte u. a. auch die Einkünfte aus der medialen Verwertung in den nächsten Jahren weiter ansteigen werden.

Dies ist speziell auf die immer professionellere Aufstellung der Vereine und der Liga in Sachen Markenführung zurückzuführen. Zum einen versuchen die Vereine, sich gegeneinander abzugrenzen sowie durch eine klare Formulierung und Führung der eigenen Marke Sympathien zu gewinnen. Zum anderen wollen sich die einzelnen Wettbewerbe (Bundesliga, DFB-Pokal etc.) möglichst positiv positionieren, um ein höheres Vermarktungspotenzial zu erreichen. So werden z. B. die Spiele des FC Bayern München wegen dessen hoher Beliebtheit und Popularität sehr gerne gezeigt, da sie den TV-Sendern hohe Einschaltquoten garantieren. Dieser Vorteil schlägt sich allerdings auch im Vermarktpreis durch, sodass ein höherer Ertrag erzielt werden kann. Eingeschränkt wird dieser Vorteil allerdings durch die Zentralvermarktung der TV-Rechte in manchen Wettbewerben, wie der Bundesliga, wovon wiederum kleinere Vereine mit einer weniger guten Vermarktungsposition profitieren.

3.4.1.2 Erträge aus Werberechten

Neben der medialen Rechtevermarktung stellt der Posten der Werberechte, die zweithöchste Einnahmenquelle dar. Darunter fallen im Fußball v. a. die Einkünfte aus dem Sponsoring und sonstigen Sonderwerbeformen, welche besonders durch die Markenführung immer weiter in den Fokus treten. So sind Unternehmen eher gewillt, einen Verein zu unterstützen, wenn den Verantwortlichen bekannt ist, zu welchen Werten der Verein steht. Denn für ein erfolgreiches Sponsoringprojekt muss ein Marken-Fit zwischen Sponsor und Gesponserten bestehen. Andernfalls wirkt das Projekt unglaubwürdig und mögliche Synergieeffekte werden nicht genutzt, im ungünstigen Fall treten sogar erhebliche Reibungsverluste auf. Diese wenig reflektierte Vorgehensweise war in der Vergangenheit der Fall. Vereine wurden aus reiner Sympathie gesponsert, ohne, dass im Vorherein das Erfolgspotenzial des Sponsorships analysiert wurde. Mittlerweile ist diese Praktik nur noch vereinzelt anzutreffen, weil die verantwortlichen Führungskräfte darauf sensibilisiert sind.

Somit sorgt die Marke für treuere Sponsoren, deren Hauptaugenmerk nicht mehr allein auf der Sichtbarkeit der eigenen Marke liegt, sondern sich auf die Assoziationen der Marke mit dem Vereinsimage fokussiert.³³

³³ Vgl. Lehnebach, 2014, S. 20-21

3.4.1.3 Erträge aus dem Spielbetrieb

Die Einkünfte am Spieltag setzen sich zumeist aus dem Ticketing, Catering und dem Verkauf von Fanartikeln zusammen. Auch hier gilt, dass erfolgreiche Marken einen höheren Preis bei den genannten Ertragspositionen erzielen können als schwache Marken.³⁴ Die folgende Tab. 1 veranschaulicht den Anstieg der Spielerträge (keine Erlöse aus Catering, da diese im Bundesligareport 2014 unter der Ertragskennzahl „Sonstige“ zusammengefasst wurden) über die letzten Saisons.

In T€	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Spielertrag	379.285	411.164	440.846	469.336
Wachstum		+ 8,4%	+ 7,22%	+ 6,46%

Tabelle 1: Überblick über die Spielerträge in der Bundesliga

Quelle: DFL Deutsche Fußball Liga, 2014, S. 26

3.4.1.4 Erträge aus Merchandising

Eine starke Marke beeinflusst erheblich den Absatz von Merchandisingprodukten. Dies ist besonders auf globaler Ebene zu beobachten. Im professionellen Fußball wird versucht, nicht nur den Sport in neue Länder zu tragen, sondern auch die eigene Marke in diesen zu etablieren. Allein aus diesem Grund machen Vereine, wie der FC Bayern München oder auch Real Madrid, Reisen nach Asien oder die USA, wo das Ansehen der Sportart Fußball stark wächst. Das Potenzial der Globalisierung im Fußball ist erkannt worden und nach dem europäischen Markt sollen nun die umsatzstarken globalen Märkte für die Marke erschlossen werden.³⁵

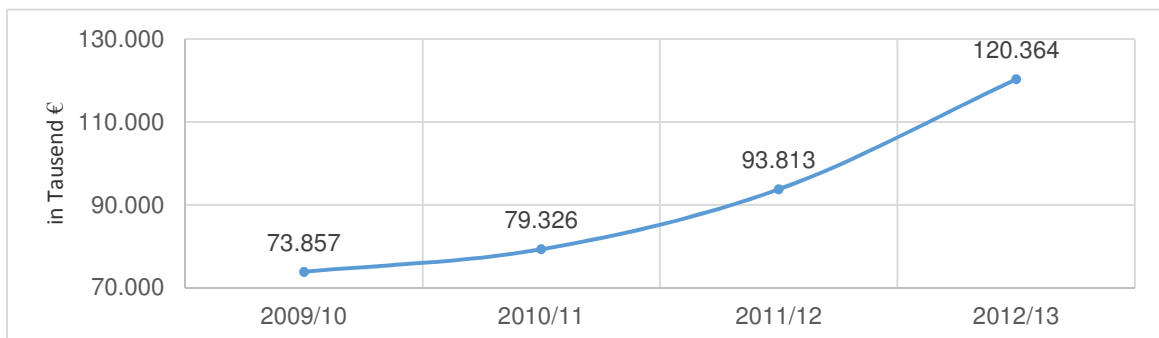


Abbildung 4: Merchandising-Erlöse in der Bundesliga im Überblick

Quelle: DFL Deutsche Fußball Liga, 2014, S. 27

Dieses kontinuierliche Wachstum spiegelt sich auch in Abb. 4 wieder, wonach der Merchandising-Erlös der gesamten Bundesligavereine in der Saison 2012/13 im Vergleich zum Vorjahr um 28,3% gesteigert werden konnte. Auch in den kommenden Jahren dürften die Umsätze im Merchandising v. a. durch die Markenführung weiter ansteigen.

³⁴ Vgl. Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 16

³⁵ Vgl. Merx, 2014

3.4.2 Mehrwert für Sponsoren

Die Sponsoren möchten ihr Produkt auf einer geeigneten Plattform anbieten. Dabei spielen oftmals Bekanntheits- und Sichtbarkeitsfaktoren sowie der Marken-Fit zwischen der Plattform und dem Produkt oder dem Unternehmen unter Beachtung der Kommunikationsregularien des Sponsors eine Rolle. Je stärker sich die Plattform präsentiert und für bestimmte Imageziele steht, umso interessanter wird diese für mögliche zahlungsfähige Sponsoren, deren Kommunikationsziele vergleichbar sind. Kann die Sportart und der jeweilige Akteur durch ihre Positionierung ein Unternehmen soweit davon überzeugen, dass diese Ziele unterstützt werden, steht eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Aussicht.

3.4.3 Mehrwert für Medien

Zum einen lebt die Medienbranche von Formaten, welche Unterhaltung bieten, ein breites Interesse in der Bevölkerung genießen und gute Einschaltquoten bringen. Dies hat vornehmlich einen wirtschaftlichen Aspekt, da beliebte Sportsendeformate finanzstarke Werbepartner anlocken.

Zum anderen wird der Sport auch für die Positionierung des eigenen Images und v. a. zur Diversifikation des Sendeangebots eingesetzt. So versucht z. B. der TV-Sender SAT.1 seinen Zuschauern erstklassigen reichweitenstarken Sport und amerikanisches Flair innerhalb der Sportsendung „ran“ mit der Übertragung des Superbowl-Endspiels zu präsentieren.

3.4.4 Mehrwert für Zuschauer und Fans

Stand bisher der wirtschaftliche Faktor v. a. für die Fußballvereine, deren Sponsoren und die Medien im Fokus, baut dieser wirtschaftliche Faktor doch auf den soziologischen Werten auf, mit denen der Sport seine Fans und Zuschauer akquirieren und begeistern kann. Zwischen wirtschaftlicher und soziologischer Betrachtungsweise bestehen Wechselwirkungen, denn die Interaktion von und mit der Anhängerschaft schlägt sich wirtschaftlich, z. B. in den Merchandisingerträgen, nieder.³⁶

Die Sympathisanten eines Sportakteurs identifizieren sich mit ihm und teilen die Werte für die er einsteht. Somit definieren die Fans einen Teil ihrer eigenen Persönlichkeit über den Sport und möchten sich damit selbst darstellen, was ein starkes Zusammenhörigkeitsempfinden erzeugt.³⁷ Auch hier gilt, dass es Menschen besonders leicht fällt, sich mit Sportakteuren zu identifizieren, die klar äußern, welche Werte sie vertreten.

³⁶ Vgl. Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 12-13

³⁷ Vgl. Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 17-18

3.5 Anlässe zur Erfassung der Markenbewertung

Die selbstgeschaffene Marke stellt einen Vermögenswert dar, welcher nach deutschem Recht nicht in der Bilanz aktiviert werden darf.³⁸ Darum stellt sich die Frage, wozu man den Wert der Marke bemisst. Aufschluss zu dieser Frage geben die jeweiligen Interessen des Bewertenden, denn je nach Bewertungsanlass lässt sich die Art der Bewertung (monetär oder nichtmonetär) ableiten.³⁹

Im Allgemeinen lassen sich die Bewertungsanlässe, wie in Abb. 5 zu sehen ist, in externe und interne Anlässe gliedern. In den nächsten Kapiteln sollen diese beschrieben und anhand von Beispielen für die Markenbewertung im Sport erläutert werden.

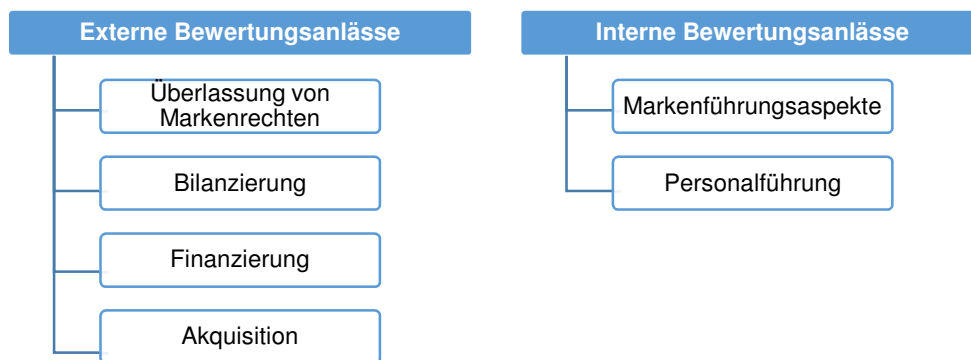


Abbildung 5: Markenbewertungsanlässe im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ströbel, 2012, S. 33-35

3.5.1 Externe Bewertungsanlässe

Externe Bewertungsanlässe sind schon länger bekannt als interne. Die Informationen über die Marke sind für die externen Anspruchsgruppen und Shareholder des Unternehmens bestimmt, womit eine monetäre Bewertung der Marke in Frage kommt.⁴⁰ Dies tritt oftmals bei Markenrechtüberlassungen, der Bilanzierung und der Finanzierung auf.

3.5.1.1 Überlassung von Markenrechten

Bei der Überlassung von Markenrechten wird mit Sponsoren, Medien oder externen Lizenznehmern verhandelt. Hierbei ist es natürlich von großem Vorteil den monetären Wert der Marke zu kennen. Im Sport geht es dabei hauptsächlich um die Bemessung des Werts von Sponsoring-, Medien- (z. B. Fernsehrechten) und Lizenzrechten für Merchandisingnehmer.⁴¹

³⁸ Vgl. Woratschek & Ströbel, 2014, S. 436

³⁹ Vgl. Ströbel, 2012, S. 32

⁴⁰ Vgl. Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 19

⁴¹ Vgl. Ströbel, 2012, S. 85

Des Weiteren wird der Markenwert auch bei möglichen Verletzungen der Markenrechte, wie z. B. bei Markenpiraterie, Ambush-Marketing usw., herangezogen, um eine Bemessungsgrundlage für mögliche Schadensersatzansprüche zu haben. Dabei sind nicht nur Ertragsausfälle, sondern auch evtl. entstandene Imageschäden zu berücksichtigen.⁴²

3.5.1.2 Bilanzierung

Obwohl selbst geschaffene Marken nach deutschem Recht – im Gegensatz zur internationalen Rechnungslegung – in der Bilanz nicht aktiviert werden dürfen, ist ein Ansatz bei dem Erwerb von Marken oder eines Unternehmens in der Bilanz des Käufers hingegen vorgeschrieben. Oftmals kann beobachtet werden, dass bei Übernahmen das gezahlte Entgelt den tatsächlichen Unternehmenswert übersteigt, da mit dem Kauf auch die Rechte an immateriellen Marken übernommen werden. Dabei muss in der Bilanzierung eine Trennung zwischen dem Wert der Unternehmung und dem Wert, der vom Kaufpreis auf die erstandene(n) Marke(n) abfällt, erfolgen. Für diesen Fall muss der Markenwert ebenfalls bestimmt werden.⁴³

Im Sport existieren noch viele eingetragene Vereine, bei denen der Marke als Vermögensgegenstand der Bilanzierung keine wesentliche Rolle beigemessen wird. Dies wird sich in Zukunft im professionellen Sport ändern und immer mehr Vereine ihre Profimannschaften in Kapitalgesellschaften ausgliedern.⁴⁴ Gerade im Fußball existieren heute schon Beispiele für Übernahmen, wie z. B. die Übernahme von Manchester United durch Malcolm Glazer, bei denen der Markenwert eine entscheidende Rolle spielt.

3.5.1.3 Finanzierung

In der letzten Zeit stellen Marken auch eine Grundlage für die Akquise von Kapital dar. Die transparente Bereitstellung aller möglichen finanziellen Vermögenswerte soll Fremd- sowie Eigenkapitalgebern die Möglichkeit eröffnen, die Unternehmung zu sondieren, das Erfolgspotenzial abzuschätzen und möglicherweise in sie zu investieren. Werden diese Informationen nicht bereitgestellt, ist die Akquise finanzieller Mittel nur schwerlich möglich.⁴⁵

Dieses Thema ist innerhalb des Sports v. a. durch die Entwicklung von Vereinen zu professionell geführten Wirtschaftsunternehmen im Fußball brandaktuell. Die klassischen Finanzierungsformen, wie z. B. Kredite oder Eigenkapital, reichen nicht mehr aus und es werden weitere Finanzierungsquellen mittels strategischer Partnerschaften erschlossen. Vorreiter bei diesem Konzept in der Bundesliga ist der FC Bayern München, welcher jeweils 8,33 % seiner Aktien per „Private Equity“ an große Wirtschaftsunternehmen (Adidas, Audi und die Allianz) veräußert hat. Diese Form von Bereitstellung liquider Mittel ist nur möglich, wenn die Partner einen umfassenden Einblick in alle materiellen wie auch immateriellen Vermögenswerte haben.⁴⁶

⁴² Vgl. Cheridito, 2003, S. 34

⁴³ Vgl. Ströbel, 2012, S. 34

⁴⁴ Vgl. Ströbel, 2012, S. 83-84

⁴⁵ Vgl. Woratschek & Ströbel, 2014, S. 436

⁴⁶ Vgl. Ströbel, 2012, S. 84-85

3.5.2 Interne Bewertungsanlässe

Die unternehmensinterne Bewertung von Marken ist erst seit einigen Jahren durch die Sensibilisierung der Führungskräfte für das Marketing und die Markenführung in den Fokus gerückt. Zumeist wird eine interne Bewertung der Marke zur Erfolgskontrolle und für die interne Steuerung von Marken und dem Marketingmix genutzt. Hierbei kann es sich um monetäre wie auch nichtmonetäre Bewertungen handeln.⁴⁷

3.5.2.1 Markenführung

Die Markenverantwortlichen müssen ihre Marken am besten kennen. Das heißt sie müssen sich intensiv mit der Marke, ihren Werten und den damit zu erreichenden Zielen beschäftigen. Dazu müssen Fremd- und Eigenbild einer Marke analysiert werden und anhand dieser Analyse die richtigen Kommunikationswerkzeuge in Gang gesetzt werden, um das Markenbild weiter zu prägen. Bei dieser Art von Bewertung stehen die verhaltenswissenschaftlichen und sozialpsychologischen Aspekte der Marke im Vordergrund.

Vereinzelt wird zum unternehmensinternen Benchmarking auch eine monetäre Bewertung veranlasst. So kann nicht nur die Effektivität der Marketingaktivitäten untersucht, sondern auch die Wirtschaftlichkeit des Markenportfolios überprüft werden. Außerdem kann die monetäre Bewertung einer Marke auch als internes Anreizsystem in der Personalführung und zur Rechtfertigung für Budgetzuweisungen dienlich sein.⁴⁸

3.5.2.2 Interne Übertragung von Markenrechten

Eine Bewertung der Marke ist auch bei der Übertragung von Lizenz- und Markenrechten innerhalb eines Unternehmens oder einer –gruppe hilfreich. Bei der mittlerweile gängigen Praxis im professionellen Fußball, dass Vereine ihre Fußballlizenzmannschaft oder einzelne Bereiche, meistens die Marketing- oder Merchandisingabteilung, in Kapitalgesellschaften ausgliedern, existieren zwei Verfahren nach denen mit der Nutzung der Markenrechte des Vereins umgegangen wird. Entweder müssen die Rechte vom Mutterverein über ein entgeltpflichtiges Lizenzrecht für eine bestimmte Zeitspanne erworben oder die kompletten Markenrechte entgeltpflichtig übertragen werden. Bei diesen beiden Methoden kann es vorkommen, dass sich die Bilanzen des Vereins und der Kapitalgesellschaft unterscheiden. Bei der Übertragung entsteht ein immaterieller Vermögenswert, welcher aufwandswirksam abgeschrieben werden muss, wohingegen beim Erwerb des Lizenzrechts lediglich die Lizenzgebühr aufwandswirksam verbucht wird.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Elter, 2012, S. 449

⁴⁸ Vgl. Ströbel, 2012, S. 34-35

⁴⁹ Vgl. Elter, 2012, S. 449-450

4 Ansätze zur Erfassung des Markenwerts

Über die Vielzahl von Markenbewertungsansätzen soll in diesem Kapitel ein Überblick gegeben werden. Hierbei werden verhaltenswissenschaftliche, integrative und finanzwirtschaftliche Markenbewertungsmethoden unterschieden, wobei der Schwerpunkt in dieser Arbeit auf der finanzwirtschaftlichen Methode liegt.

4.1 Systematisierung des Modellpluralismus der Markenbewertung

Die Tatsache, dass drei verschiedene Bewertungsansätze (finanz-, marketingorientiert und integrativ), verschiedene Funktionen aus Anbieter- und Nachfragerperspektive sowie unterschiedliche Bewertungsanlässe existieren, zeigt, dass es ein breites Spektrum an Markenbewertungsverfahren geben muss, um all den verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden. In Abb. 6 werden die verschiedenen Markenbewertungsverfahren nochmal übersichtlich zusammengefasst.

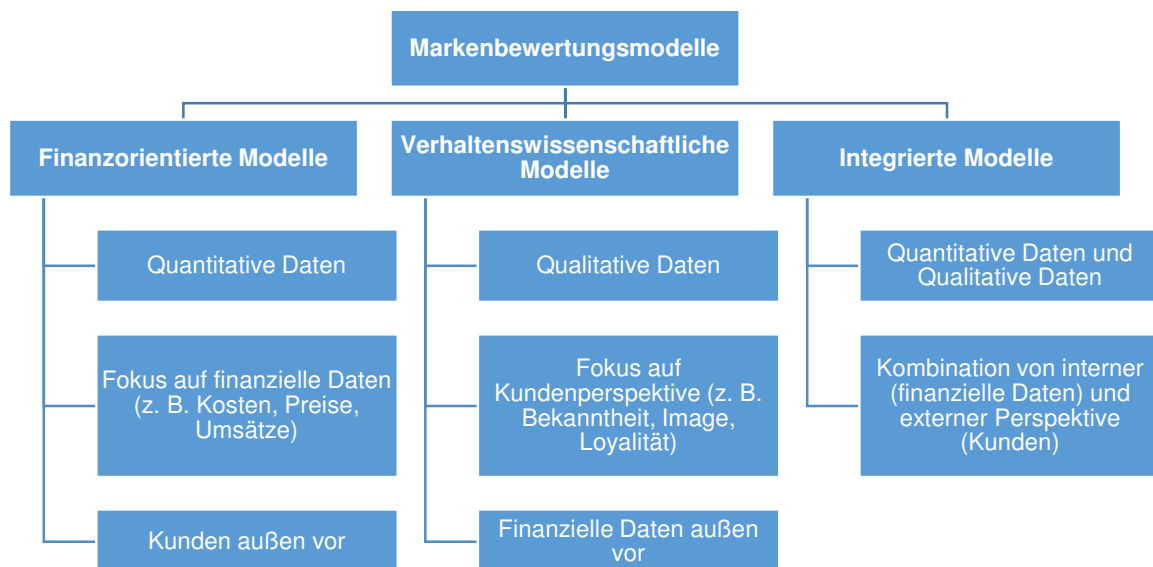


Abbildung 6: Markenbewertungsmodelle im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Woratschek & Ströbel, 2014, S. 439

Obwohl die Entwicklung solcher Verfahren im deutschsprachigen Raum vergleichsweise jung ist, konnte man bereits im Jahre 2004 über 30 Ansätze zur Markenbewertung zählen. Doch bisher haben sich keine allgemeingültigen und umfassenden Analysen etabliert. Deshalb sind die Verfahren meist nur auf einzelne Bewertungsanlässe oder –ansätze zugeschnitten.

Die Vielzahl von Analysen führt zu einer Vielzahl von Ergebnissen (1 Marke + 30 Analysen = 30 Ergebnisse). Das bedeutet, dass durch die Wahl der Analyse das Ergebnis beeinflusst werden kann. Hinzu kommt, dass in der Praxis weniger Qualitätsmerkmale, als persönlich bestehende Sympathien, die Kostenfaktoren, das vom Unternehmen gewünschte Resultat,

zeitliche Parameter sowie die Reputation des Analyseanbieters die Ergebnisse der Bewertungsverfahren beeinflussen.⁵⁰ Bewertungsergebnisse sind daher grundsätzlich hinsichtlich ihres Zustandekommens und der Bewertungsmethode kritisch zu hinterfragen.

4.2 Einführung in die verhaltenswissenschaftliche Markenbewertung

Wie Abb. 6 zeigt, dreht sich bei der verhaltenswissenschaftliche Markenanalyse alles um die Nachfrager bzw. Kunden, wobei die finanziellen Daten vernachlässigt werden. In erster Linie geht es darum, die psychologischen Werte, für die das Wesen der Marke steht, herauszufiltern.

Anhand von Befragungen, Tests, Interviews, Beobachtungen sowie weiteren möglichen Erhebungsmethoden werden die Einstellung der Konsumenten zu dem Produkt analysiert und anschließend ein detailliertes Fremdbild (evtl. für weitere eine tiefere Untersuchungen auch ein Selbstbild) erstellt, anhand dem die Markenverantwortlichen Entscheidungen oder Handlungsempfehlungen über die weitere Markenführung ableiten können. Da sich nicht, wie bei der monetären Analyse, auf Kennzahlen und Werte gestützt wird, wird bei der verhaltenswissenschaftlichen Sichtweise anstelle des Terminus „Markenwert“ die Ergebnisgröße „Markenstärke“ untersucht.⁵¹

4.2.1 Verhaltenswissenschaftliche Bewertungsverfahren

Mittlerweile ist eine Vielzahl verhaltenswissenschaftlicher Verfahren auf dem Markt, mit weiter steigender Tendenz. Es wird dabei unterstellt, dass die Strahlkraft einer Marke auf der Vorstellungskraft der Konsumenten beruht, welche innerhalb eines gewissen zeitlichen Rahmens mit der Marke in Berührung gekommen sind und Erfahrungen gemacht haben.⁵² Die Markenverantwortlichen haben erkannt, dass ihr aufgebautes Markenselbstbild vom Fremdbild der Konsumenten differieren kann und benötigen deshalb ein Kontroll- bzw. Messinstrument. In Abb. 7 werden die Antworten einer Befragung von 265 Marketingexperten aus dem Jahre 2004 wiedergegeben, aus der hervorgeht, was den Wert einer Marke bestimmt. Dabei fällt auf, dass rund 80 Prozent der Antworten auf einen psychologischen Kontext hinweisen und nur 18 Prozent auf monetäre Aspekte hindeuten. Hieraus wird die enorme Bedeutung des verhaltenswissenschaftlichen Aspekts bei der Markenwertermittlung in der Marketingpraxis ersichtlich.⁵³

⁵⁰ Vgl. Schimansky, 2004, S. 15

⁵¹ Vgl. Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 36

⁵² Vgl. Keller, 2000, S. 969

⁵³ Vgl. Schimansky, 2004, S. 17

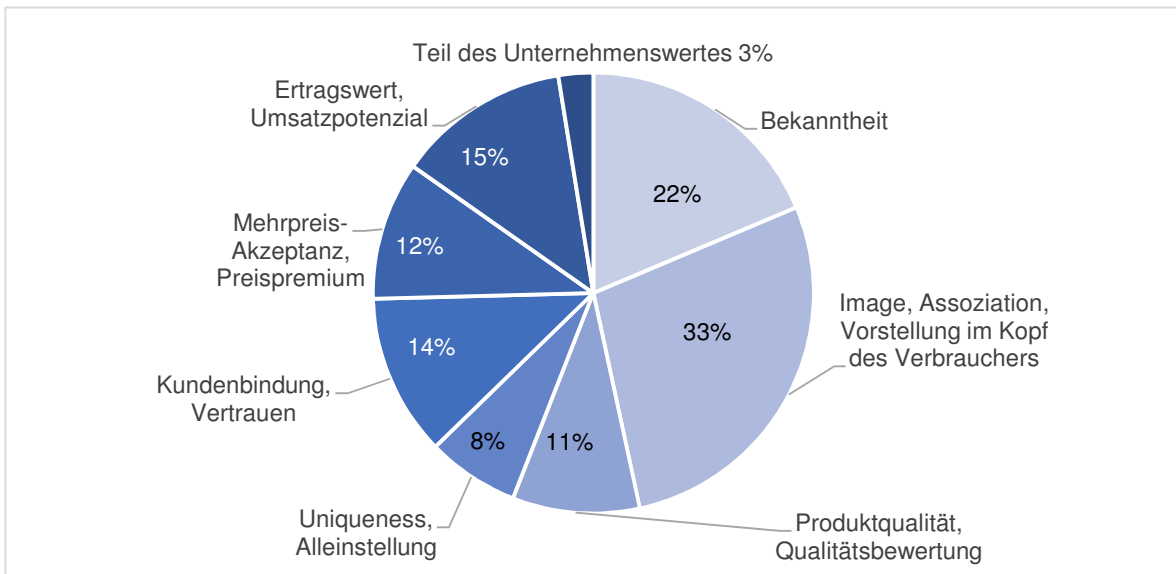


Abbildung 7: Was ist der Werte der Marke?

Quelle: Schimansky, 2004, S. 17

Eine Methodik innerhalb der verhaltenswissenschaftlichen Markenbewertung stellt die Synthesisierung der Markenpersönlichkeit anhand von fünf Determinanten dar, welche erheblichen Einfluss auf den Aufbau und die Betreuung der Marke haben. Dazu gehören zum einen die Bekanntheit der Marke, da Menschen lieber Produkte konsumieren, die ihnen vertraut sind, und die darauf aufbauende Markentreue (Loyalität zur Marke). Zum anderen sind dies die mit einer Marke verbundenen Assoziationen, deren (wahrgenommene) Qualitätsaussagen und evtl. andere (firmeneigene) Markenvorzüge, wie z. B. Patente, Markenschutz oder bestimmte Absatzwege. Zwar ist dies weniger ein konkretes Bewertungsmodul, da sich die Determinanten maßgeblich gegenseitig beeinflussen, woraus sich ungenaue Interdependenzen ergeben, als eine theoretische Basis auf welcher noch viele der heutigen Analysemodelle aufbauen.⁵⁴ Ziel dieser Herangehensweise ist es, eine Marke „...als Gesamtheit menschlicher Eigenschaften...“⁵⁵ definieren zu können.

Zu den Messmethoden für die Ermittlung der gewünschten Informationen gehören sowohl qualitative Analysen, wie freie Assoziationstests, projektive Techniken (diagnostische Tests zur Aufdeckung der wahren Einstellung zu einem Produkt), Vergleichstests usw., als auch quantitative Analysen, wie Tests zur Markenbekanntheit, zum Wiedererkennungswert der Marke, zum Markenimage, zur Messung des Kaufverhaltens u. a.. Die Wirkung der gewonnenen Daten auf den Markenwert wird anhand marken- oder marketingorientierter komparativer Verfahren gemessen.⁵⁶

Zu den erhobenen Informationen zählen u. a. Auskünfte über die Positionierung, den Markt, den Konsumenten sowie dessen Einstellung gegenüber dem Produkt, die Kosten der Marke, Produkteigenschaften (z. B. Design, Qualität) und -leistungen (z. B. Service.), die Konkurrenzprodukte, die Marketing-Mix-Aufteilung (z. B. Verkaufsförderung, Werbung

⁵⁴ Vgl. Aaker & Joachimsthaler, 2001, S. 27-28 und Ströbel, 2012, S. 45

⁵⁵ Alexa, 2014, S. 149

⁵⁶ Vgl. Keller, 2000, S. 972-986

usw.), die Preisbildung, Assoziationen zum Unternehmen und dem Vertrieb. Es können je nach Ausprägung der Untersuchung weitere Variablen abgefragt und in die Auswertung aufgenommen werden.⁵⁷

4.2.2 Darstellung verhaltenswissenschaftlicher Bewertungsansätze

Zum näheren Verständnis sollen in diesem Kapitel zwei ausgewählte und bekannte verhaltenswissenschaftliche Analysetools exemplarisch vorgestellt werden: der Markeneisberg von Icon Added Value und der Brand Asset Valuator der Werbeagentur Young & Rubicam.

4.2.2.1 Markeneisberg von Icon Added Value

Der Markeneisberg des Marktforschungsinstituts Icon Added Value wurde in Anlehnung an ein Modell aus der Psychologie, welches in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts oft benutzt wurde, entwickelt. Im Mittelpunkt steht der Eisberg, die Marke, dessen Markenbild aus dem Wasser ragt (sichtbar) und dessen größere Fläche, das Markenguthaben, unsichtbar unter Wasser bleibt. Das Markenbild steht für die derzeitige Markenperformance, welche die Wahrnehmung der Marke durch die Nachfrager wiedergibt und v. a. durch kurzfristige Maßnahmen innerhalb des Marketing-Mix (Design, Preis, Promotions etc.) beeinflusst werden kann. Das Markenguthaben dagegen spiegelt die durch frühere Investitionen in das Markenbild langfristig erworbene Kundeneinstellung zur Marke wider, was sich maßgeblich auf den Markenerfolg auswirkt. Es ist erheblich schwieriger das Markenguthaben (= Resultat der Markenhistorie) anwachsen zu lassen, als das Markenbild (= aktueller Markenauftritt), wobei u. a. eine Abhängigkeit zum Alter der Marke deutlich wird, da junge Marken schwerlich auf eine lange Tradition zurückblicken können.⁵⁸

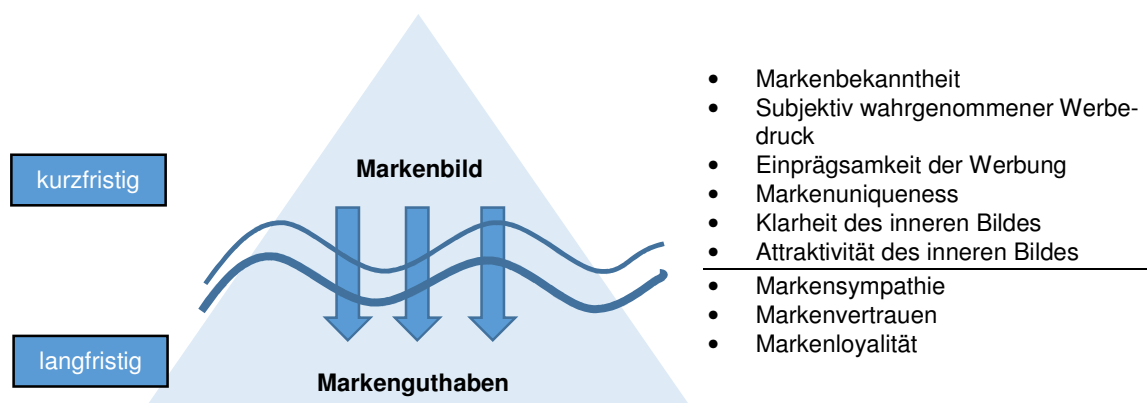


Abbildung 8: Markeneisberg von Icon Added Value

Quelle: Icon Value Added, zitiert nach Esch, 2014, S. 689

⁵⁷ Vgl. Biel, 2000, S. 85

⁵⁸ Vgl. Esch, 2014, S. 689-692 und Andresen & Esch, 2000, S. 991-994

In Abb. 8 ist der Markeneisberg schematisch dargestellt, ergänzt um die einzelnen Faktoren, welche auf Markenbild oder Markenguthaben der Marke einwirken und bei der Analyse über Konsumentenbefragungen und Tests erfasst werden. So entscheidet bspw. die Bekanntheit der Marke darüber, ob der Eisberg und somit die Marke für den Konsumenten überhaupt sichtbar ist. Das Markenguthaben wird im Wesentlichen nur über Assoziationen mit dem Markenbild aufgebaut. Die gewonnenen Referenzwerte können mit z. B. brancheninternen Durchschnittswerten aus der Datenbank von Icon Added Value in Beziehung gesetzt werden und mittels dieses Benchmarks Handlungsempfehlungen formuliert werden. Dieses Verfahren wurde vielfach angewandt und bietet eine übersichtliche Darstellung. Es ist aber aufgrund der Ermittlung des Markenwerts anhand von Vergleichen mit anderen Marken stets als relativ zu verstehen. Des Weiteren steht zur Diskussion, ob sich Markenbild und Markenguthaben in ihren Ausprägungen gegeneinander aufheben. Leider sind die genauen Erhebungsmethoden und –verfahren nicht von Icon Value Added publiziert und daher im Einzelnen nicht nachvollziehbar.⁵⁹

4.2.2.2 Brand Asset Valuator von Young & Rubicam

Das Markenbewertungstool Brand Asset Valuator von Young & Rubicam untersucht die Markenstärke in Hinblick auf die in Abb. 9 aufgezeigten vier Aspekte Differenzierung und Relevanz sowie Aussehen und Vertrautheit.⁶⁰

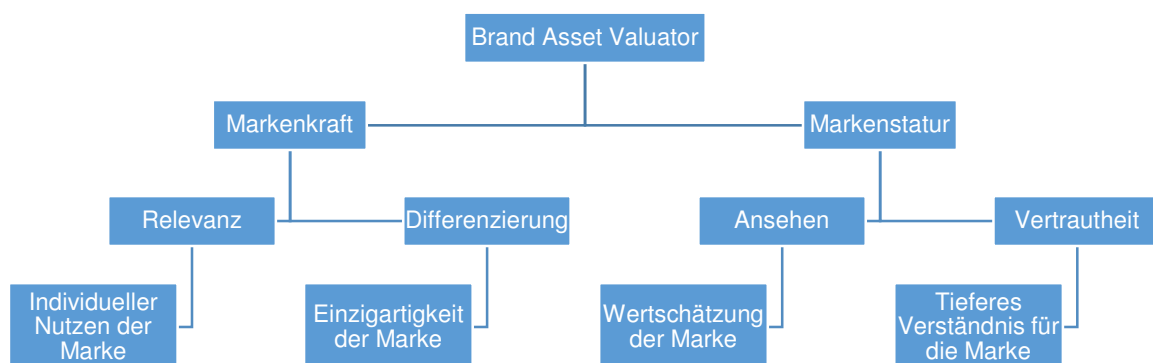


Abbildung 9: Aufbau des Brand Asset Valuator

Quelle: In Anlehnung an Young & Rubicam, 2010

Diese vier Merkmale werden anhand von Befragungen mit bis zu 52 verschiedenen Kriterien analysiert. Das Ergebnis wird auf einer Vier-Felder-Matrix, eingeteilt in „Neue/unfokussierte Marken“, „Aufstrebende Marken“, „Power Marken“ und „Erodierende Marken“ - ähnlich der BCG-Matrix (Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio) - abgebildet und daraus Schlüsse über den derzeitigen Status der Marke sowie über die zur Markensteuerung zu ergreifenden Maßnahmen gezogen.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Ströbel, 2012, S. 49

⁶⁰ Vgl. Young & Rubicam, 2010

⁶¹ Vgl. Ströbel, 2012, S. 47

Young & Rubicam geben über ihre Webseite bekannt, dass in insgesamt 49 Ländern schon mehr als 700.000 Menschen zu über 44.000 Marken befragt wurden, allein in Deutschland liegen Analysen zu 1.500 Marken vor.⁶² Dies macht den Brand Asset Valuator zu einem vielgenutzten Bewertungsmodul. Aus wissenschaftlicher Sicht stellt die fehlende Transparenz der genauen Vorgehensweise allerdings einen erheblichen Mangel dar.⁶³

4.2.3 Diskussion der verhaltenswissenschaftlichen Bewertungsansätze

Obwohl die kundenorientierte Bewertungsansätze einer hohen Nachfragerrelevanz gegenüberstehen, allenthalben neue verbesserte Methoden angeboten werden und der Beratungsmarkt floriert, kommt den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen im Rahmen der betrieblichen Markenführung wohl die größte Bedeutung zu. Durch sie lässt sich das Wesen der Marke und die unterschiedlichen Markenassoziationen ergründen und somit Maßnahmen zur weiteren Pflege ableiten.

Dennoch ist das Fehlen finanzieller Kennzahlen ein Manko, da nicht ersichtlich wird an wem oder was sich gemessen werden kann. Es wird nur der Aspekt der Effektivität (Hat die Maßnahme funktioniert?) beleuchtet, nicht aber die Effizienz (Wie gut hat die Maßnahme funktioniert?). Dies hat zur Folge, dass die Ergebnisse zwar ein genaues Bild darüber liefern, welche Assoziationen dem Fremd- und Selbstbild der Marke zugeschrieben werden, allerdings lassen sich diese Ergebnisse nur beschränkt für das Benchmarking mit anderen Marken einsetzen. Es fehlen die dafür wichtigen Größenverhältnisse, so lässt sich keine Bewertung über eine Marke anstellen, wenn lediglich bekannt ist, dass Marke X als besonders „modern“, während Marke Y als eher „traditionell“ angesehen wird.

4.3 Einführung in die integrierte Markenbewertung

Bei der integrierten Markenbewertung werden qualitative Methoden der verhaltenswissenschaftlichen mit finanziellen Methoden der finanziellen Markenbewertung miteinander kombiniert. Konkret werden verhaltenswissenschaftliche Analysen mit ökonomischen Kennzahlen verrechnet, woraus sich auf Basis der Markenstärke ein monetärer Markenwert errechnen lässt. Diese Verfahren sind heute weit verbreitet und werden auch im Sport eingesetzt.⁶⁴ So soll der Markenwert sowohl markt- und unternehmensorientiert, als auch kundenorientiert ermittelt werden.⁶⁵

4.3.1 Darstellung der integrierten Markenbewertungsverfahren

Nachfolgend sollen zwei gängige integrierte Methoden vorgestellt werden. Der Interbrand-Ansatz ist eines der ältesten und meist durchgeführten Analyseverfahren und genießt hohe Akzeptanz. Dagegen stellt der Advanced Brand Valuation-Ansatz von PwC und GfK ein vglw. junges Analyseverfahren dar.

⁶² Vgl. Young & Rubicam, 2010

⁶³ Vgl. Ströbel, 2012, S. 48

⁶⁴ Vgl. Woratschek & Ströbel, 2014, S. 441-442

⁶⁵ Vgl. Ströbel, 2012, S. 49

4.3.1.1 Interbrand-Ansatz

Die Bewertungsmethode wurde vom Unternehmen Interbrand zusammen mit der London Business School entwickelt und im Jahre 1988 zum ersten Mal angewandt. Dass Bewertungen immaterieller Vermögenswerte heute weitgehend akzeptiert sind, ist u. a. auf den Erfolg dieser Methode zurückzuführen.⁶⁶ Der Interbrand-Ansatz umfasst drei Analyseschritte: die Finanzanalyse, die Analyse der Nachfragefaktoren sowie eine Wettbewerbsanalyse (Abb. 10).

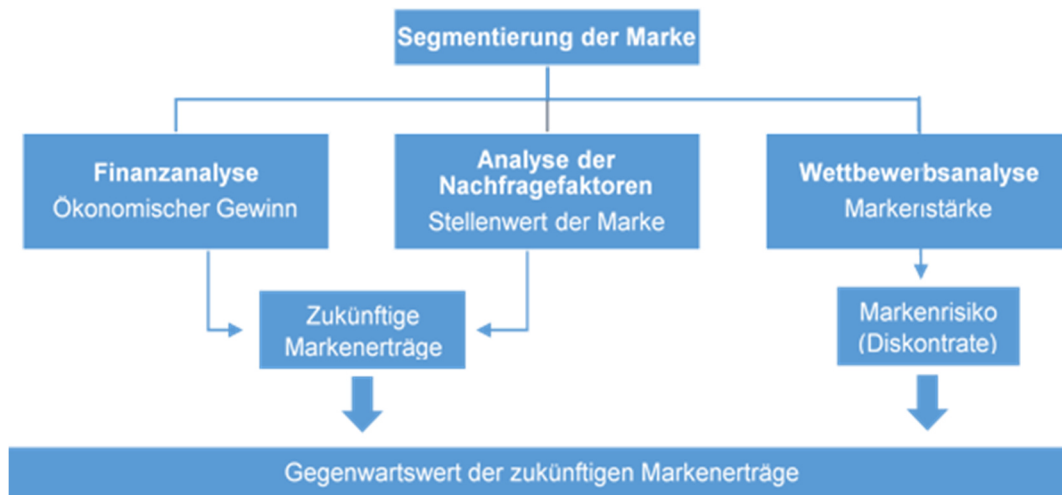


Abbildung 10: Methodik der Markenbewertung nach Interbrand

Quelle: In Anlehnung an Stucky, 2004, S. 438

Im ersten Schritt erfolgt eine Zerlegung der Markenstruktur nach Produkt, Kundensegment und Region, um für jedes Segment eine verwertbare Analyse der Marke zu erstellen.⁶⁷ In der Finanzanalyse (2. Schritt) wird der ökonomische Gewinn ermittelt, da sich in diesem auch die Markenerträge widerspiegeln. Im Allgemeinen kann dieser Wert aus den Fünfjahresprognosen der zukünftigen Umsätze, welche ein Wirtschaftsunternehmen oftmals ohnehin erstellt, ohne größeren Aufwand errechnet werden. Erst einmal werden die Umsätze aus Geschäftstätigkeit der Gewinn- und Verlustrechnung um die nicht markenbezogenen Umsätze bereinigt. Sodann erhält man durch Abzug der operativen Kosten, die zur Erwirtschaftung der Umsätze nötig waren (dazu zählen u. a. Personal-, Marketing- und Verwaltungskosten usw.), das mit der Marke erzeugte Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT). Zuletzt wird dieser Wert um die Steuern und Kapitalkosten (WACC), wobei letzere als Opportunitätskosten der fiktiven Renditen für die im Unternehmen eingesetzten Vermögensbestandteile (operatives Vermögen) angesehen werden und dadurch abgezogen werden müssen, bereinigt. Man erhält den Gewinn aller Vermögensteile, welcher als Economic Value Added (EVA) bezeichnet wird.⁶⁸ Im dritten

⁶⁶ Vgl. Stucky, 2004, S. 433

⁶⁷ Vgl. Stucky, 2004, S. 438-439

⁶⁸ Vgl. Stucky, 2004, S. 439

Schritt erfolgt eine Analyse des Nachfrageverhaltens und des Einflusses der Marke auf die Kaufentscheidung der Kunden anhand von Marktforschungsdaten (Sekundärforschung), Workshops und Interviews sowie spezifischen Nachfrageanalysen (Primärforschung). Die gesammelten Nachfragefaktoren werden gewichtet und zu einem Prozentwert umgerechnet, welcher den Stellenwert der Marke und damit den prozentualen Anteil des EVA darstellt, der allein auf die Marke zurückzuführen ist. Daraus ergibt sich der Markenertrag.⁶⁹

Zur Abschätzung des Risikos, welchem Zukunftsprognosen natürlicherweise unterliegen, werden die in Tab. 4 im Anhang aufgeführten 7 Bewertungsbereiche der Marke untersucht. Die Stärke der Marke wird in Vergleich zum Wettbewerb sowie zu einer risikofreien Idealvariante gesetzt und beurteilt. Anschließend werden die verglichenen Werte mittels spezieller Software verrechnet und als Transformationskurve dargestellt, aus welcher sich der Diskontsatz (das Marktrisiko) ablesen lässt.⁷⁰ Eine beispielhafte Kurve stellt Abb. 11 dar. Je höher der Wert der Markenstärke, desto sicherer wird die Prognose bewertet und desto geringer der Diskontsatz. Dabei wurde mit der „S-Form“ berücksichtigt, dass sich das Risiko von besonders starken und besonders schwachen Marken immer mehr angleicht. Bei einer Markenstärke von 100% würde nach dem Basiszinssatz (risikoloser Zins) ein Diskontsatz von 2,70% fällig. Der durchschnittliche Kapitalkostenzinssatz von 7,80% liegt genau in der Mitte bei 50% Markenstärke.⁷¹

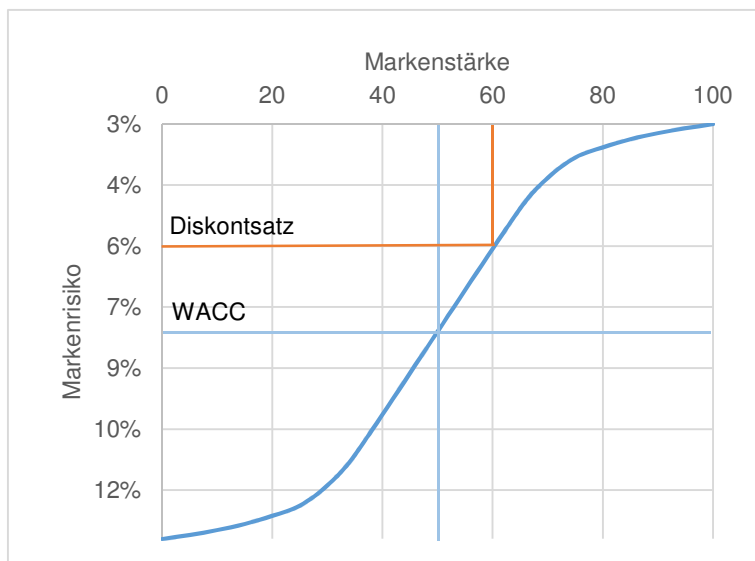


Abbildung 11: Transformationskurve nach Interbrand

Quelle: In Anlehnung an Stucky, 2004, S. 446

Anschließend erfolgt die Berechnung des Markenwerts so, wie es Tab. 5 im Anhang beispielhaft zeigt. Die Werte ab 2015 sind farblich zu denen von 2014 abgegrenzt, da es sich dabei um Prognosewerte handelt. Schrittweise erfolgt zunächst die Ermittlung des EVA

⁶⁹ Vgl. Stucky, 2004, S. 440-441

⁷⁰ Vgl. Stucky, 2004, S. 444-445

⁷¹ Aktueller Basiszinssatz und durchschnittliche Kapitalkosten in Deutschland nach KPMG, 2014, S. 6

über den NOPAT und den Abzug der über das operative Vermögen ermittelten Kapitalkosten. Der ökonomische Gewinn wird mit dem Stellenwert der Marke verrechnet, woraus sich die reinen Markenerträge ergeben. Diese werden nach Ermittlung des Risikofaktors diskontiert. Um allerdings den Gesamtwert der Marke festzustellen, ist eine weitere Rechnung notwendig. Dafür werden alle erwarteten diskontierten Markenerträge aufsummiert und der Markenwert des letzten Prognosejahres mit der Diskontrate verzinst. Dies geschieht unter der Annahme, dass die Marke nach dem Prognosezeitraum weiterbesteht und Wert generiert. Mittels der prognostizierten Marktwachstumsrate (hier: 2%) werden mit der Formel der Ewigen Rente⁷² (Residualwert) die nach ewig unterstellter Geschäftsätigkeit zukünftig zu erwartenden Markenerträge gebildet. Danach wird dieser mit dem Barwert der zu erwartenden Erträge bis zum Jahr 2019 zu einem Markenwert summiert.⁷³

Zur hohen Bekanntheit des Interbrand-Modells trägt bei, dass jedes Jahr ein Ranking der global größten Markenwerte publiziert wird.⁷⁴

4.3.1.2 Advanced Brand Valuation von PwC und GfK

Das Verfahren der Advanced Brand Valuation (ABV) wurde von der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut Gesellschaft für Konsumforschung und Prof. Dr Sattler von der Universität Hamburg ausgearbeitet. Es umfasst vier Module, welche nachfolgend in Abb. 12 genannt werden.⁷⁵

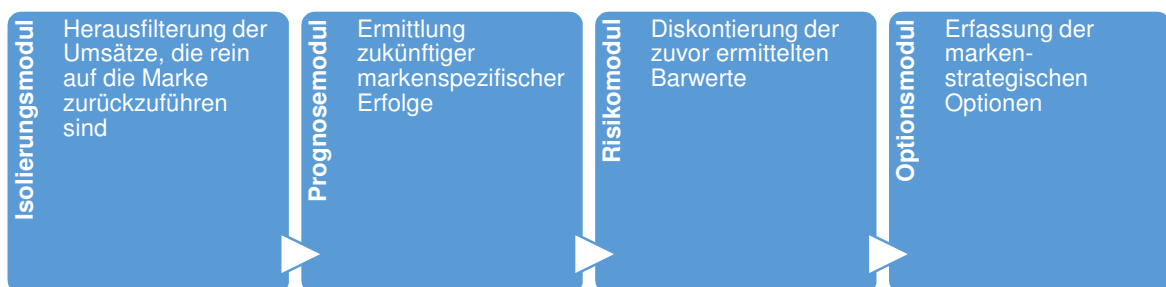


Abbildung 12: Aufbau des Advanced Brand Valuation-Ansatz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Maul & Mussler, 2004, S. 71-78

Im Isolierungsmodul werden die Umsätze, anhand der Markenwahrnehmung von Verbrauchern, separiert, welche rein auf die Marke zurückzuführen sind. Die Markenwahrnehmung der Konsumenten wird über den GfK Brand Potential Index abgelesen, einem Index, welcher zehn Merkmale mit emotionalen, rationalen und verhaltenswissenschaftlichen Facetten darstellt, woran sich die psychische Markenstärke bemessen lässt. Dabei muss besonders auf Umsätze geachtet werden, welche weniger

⁷² Ewige Rente = Diskontierter Markenertrag des letzten Prognosejahres $\times \frac{1+Wachstumsrate}{Diskontrate-Wachstumsrate}$; zitiert nach Stucky, 2004, S. 458

⁷³ Vgl. Stucky, 2004, S. 446-448

⁷⁴ Vgl. Cheridito, 2003, S. 127

⁷⁵ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 71

durch die Marke als durch Promotions-, Distributions- und Produkteffekte generiert werden.⁷⁶

Danach werden mittels der betrieblichen Planungsrechnung und Marktprognosen die Erfolge zukünftiger markenspezifischer Erträge ermittelt. Da es sich hierbei allerdings um Prognosen handelt und diese mit Unsicherheiten verbunden sind, werden im darauffolgenden Risikomodul die ermittelten Barwerte durch einen Kapitalisierungszinssatz abgezinst. Dieser lässt sich zum einen per Sicherheitsäquivalenzmethode, wobei ein Abschlag der Erwartungswerte vorgenommen wird und diese danach mit einem risikolosen Zinssatz diskontiert werden, bestimmen. Zum anderen kann dieser auch per Risikozuschlagsmethode, bei welcher die Erwartungswerte mit einem risikobehafteten Zinssatz diskontiert werden, welcher sich sowohl aus einem Basiszinssatz und einem Risikozuschlag zusammensetzt, errechnet werden.⁷⁷

Im letzten Schritt kommt das Optionsmodul zum Einsatz, mit welchem für das Markenmanagement konkrete Entscheidungen über die Weiterentwicklung der Marke getroffen werden können. Somit stellt der ABV-Ansatz eine Bewertungsgrundlage für unternehmerische Entscheidungen dar, anhand derer Auswirkungen und Effekte einzelner (Marken-/ Marketing-) Maßnahmen getestet werden können.⁷⁸

4.3.2 Diskussion der integrierten Bewertungsansätze

Durch die Integration von verhaltenswissenschaftlichen Werten, um eine finanzielle Markenkennzahl zu synthetisieren, eignen sich die integrierten Bewertungsansätze für ein breiteres Spektrum an Bewertungsanlässen. Die Ergebnisse können sowohl zur unternehmensinternen Markenführung herangezogen werden, als auch in Form des monetären Werts an unternehmensexterne Gruppen weitergegeben werden.

Der Umstand, dass die Markenerträge zumeist über ein Scoring-Modell, dessen Indikatoren gewichtet werden, ermittelt werden und die Transformationskurve beim Interbrand-Ansatz mehr oder weniger willkürlich festgelegt wird, lässt oftmals Zweifel an der Objektivität der Verfahren aufkommen. Zudem kann nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass sich die verhaltenswissenschaftlichen Indikatoren gegenseitig beeinflussen, aus denen sich hinterher der monetäre Wert zusammensetzt. So kann es bspw. vorkommen, dass gleichzeitig die Ausgaben für die Kommunikation des Produktes und die Bekanntheit bewertet werden, obwohl sich optimalerweise beide Faktoren begünstigen müssten.

Die allgemeine Kritik an diesen Verfahren liegt in der Subjektivität und Willkür der Markenstärkeneinflüsse auf die finanzielle Bewertung. Des Weiteren mangelt es oft an der für eine wissenschaftliche Beurteilung notwendigen Transparenz der Analysemethodik. Wichtige Bewertungsschritte werden nur unzureichend dokumentiert. Dies trifft vor allem auf kommerzielle Analysen von Unternehmensberatungen zu, welche ihre Vorgehensweise der

⁷⁶ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 72-74

⁷⁷ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 74-75

⁷⁸ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 77-78

Konkurrenz nicht offenlegen wollen.⁷⁹ Auch wenn die Markenbewertung nach dem integrierten Ansatz mit gewissen Mängeln behaftet ist, so gelingen mit diesem Ansatz die umfassendsten Analysen.

4.4 Einführung in die finanzorientierte Markenbewertung

Innerhalb der finanzorientierten Markenbewertung existieren verschiedene Methoden, mit denen sich der Markenwert aus den Daten der unternehmensinternen Rechnungslegung errechnen lässt. Damit können alle für die Bewertung notwendigen Informationen unmittelbar aus dem Unternehmen gewonnen werden. Dabei wird die Wirkung der Nachfragerperspektive vernachlässigt und ausschließlich auf quantitative Daten zurückgegriffen.⁸⁰

Finanzorientierte Bewertungsmethoden sind auch immer Teil der integrierten Ansätze, da sich nur über sie ein monetärer Markenwert entwickeln lässt. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) unterscheidet grundsätzlich drei verschiedene Ansätze zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte: , den kosten-, den marktpreis- und den kapitalwertorientierten Ansatz (Abb. 13).

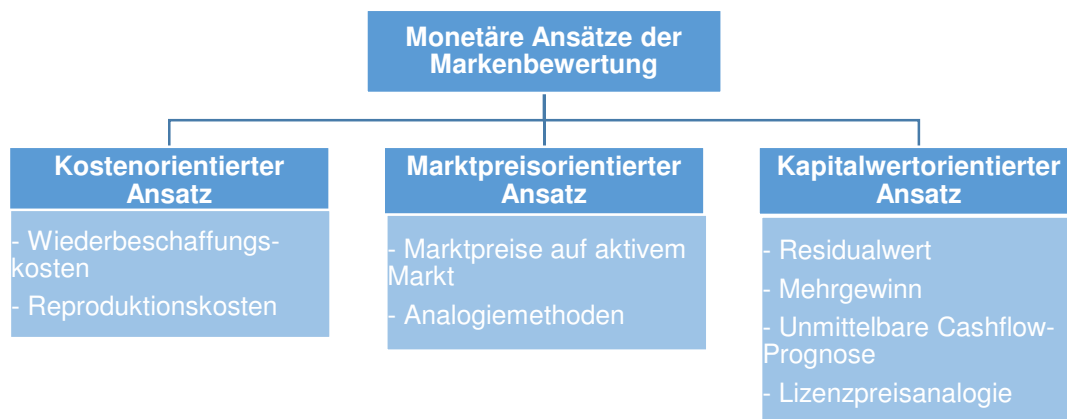


Abbildung 13: Ansätze der finanziellen Markenbewertung nach IDW (2007)

Quelle: In Anlehnung an Schunk & Könecke, 2014, S. 420 Abb. 20.4

4.4.1 Kostenorientierte Bewertungsverfahren

Alle kostenorientierten Ansätze bauen auf dem Substanzwertansatz auf. Der Markenwert ergibt sich, indem die Kosten zur Herstellung einer Marke analysiert werden. Dabei unterscheidet man zwei Vorgehensweisen, welche sich im Zeitpunkt der Kostenbetrachtung unterscheiden. Bei der einen werden die Kosten ermittelt, welche in der Vergangenheit angefallen sind und notwendig waren die Marke aufzubauen (Bewertung nach Reproduktions- oder Historische Kosten). Bei der anderen Methode wird z. B. durch

⁷⁹ Vgl. Ströbel, 2012, S. 56-57

⁸⁰ Vgl. Ströbel, 2012, S. 37-38

Vergleich mit einer ähnlichen Marke abgeschätzt, welche Kosten der gegenwärtige Aufbau der Marke verursachen würde (Bewertung nach Wiederbeschaffungskosten).⁸¹

Bei der Bewertung nach Reproduktionskosten werden alle Investitionen und Kostenarten aufgelistet, die in eine Marke investiert werden, und zu einem Markenwert summiert. Die Schwierigkeit besteht hierbei darin, nur die Kosten zu ermitteln, welche auf den Aufbau der Marke entfallen. Dies können z. B. Forschungs- und Entwicklungskosten, Kosten für den rechtlichen Schutz der Marke oder auch Kosten für den Aufbau und die Durchführung eines Marketingkonzepts sein.⁸²

Die Bewertung nach Wiederbeschaffungskosten folgt hingegen dem Ansatz, festzustellen, welche Investitionen gegenwärtig notwendig wären, um die Marke in ihrem aktuellen Zustand wiederzubeschaffen. Der Kaufpreis dieser fiktiven Vergleichsmarke ergibt den Markenwert.⁸³

Diese Art der Bewertung stützt sich auf eine relativ einfache finanzmathematische Berechnung und ist ohne besonderen personellen und zeitlichen Aufwand durchführbar.⁸⁴ Allerdings ist diese Methode schon alleine deswegen fragwürdig, da nur nach den Kosten, d. h. nach dem Input, bewertet und dabei der Output bzw. das Erfolgspotenzial vernachlässigt wird. Denn eine erfolgreiche Marke ist nach der rein kostenorientierten Bewertung genau so viel wert, wie eine nicht erfolgreiche Marke, solange für beide Marken die Investitionen gleich hoch ausfallen. Besonders kritisch ist der Umstand zu betrachten, dass der Wert der Marke anhand der Kosten festgemacht wird, ohne dass der Zukunftsaspekt (bspw. in Form zukünftiger Überschüsse) berücksichtigt wird.⁸⁵

An der Bewertung nach historischen Kosten ergeben sich noch weitere Kritikpunkte. Es bereitet z. B. Schwierigkeiten festzulegen aus welchem Zeitraum die Kosten in die Bewertung einfließen sollen und die Investitionen in die Marke von anderen Investitionen zu unterscheiden. Darüber hinaus finden nichtmonetäre Größen, wie z. B. die Mitarbeiterzahl, keine Beachtung. Zudem ist es nicht ausreichend alle Kosten aufzuführen und zu addieren, da wegen der Alterung einer Marke eine Diskontierung vorgenommen werden muss, was wiederum die Bestimmung der Restlebensdauer der zu bewertenden Marke erfordert.⁸⁶

Gegen die Bewertung nach Wiederbeschaffungskosten bestehen ebenfalls Einwände. So ist die Vergleichbarkeit von Marken schon deswegen fragwürdig, da diese oftmals einzigartig sind. Weitere Gründe dafür können die Besonderheit der Marke, der rechtliche Schutz oder auch das Alter der Marke sein. Wonach eine Verfolgung der ehemaligen Kosten wegen des hohen Zeitaufwands, wie auch der Unsicherheit der Nachbildung, schwerlich möglich ist.⁸⁷

⁸¹ Vgl. Cheridito, 2003, S. 152-152 und Ströbel, 2012, S. 38-39

⁸² Vgl. Ströbel, 2012, S. 38

⁸³ Vgl. Ströbel, 2012, S. 38 und Cheridito, 2003, S. 154

⁸⁴ Vgl. Ströbel, 2012, S. 38

⁸⁵ Vgl. Elter, 2012, S. 452; Cheridito, 2003, S. 155 und Ströbel, 2012, S. 38-39

⁸⁶ Vgl. Cheridito, 2003, S. 153-154

⁸⁷ Vgl. Cheridito, 2003, S. 154-156

Beide kostenorientierten Verfahren sind aufgrund der genannten Gründe für eine Markenbewertung nicht nur im Sport, sondern auch allgemein nur eingeschränkt zu verwenden.

4.4.2 Marktpreisorientierte Bewertungsverfahren

Bei marktpreisorientierten Bewertungsverfahren wird die Marke auf Basis der Erlöse auf dem Kapitalmarkt beurteilt. Dabei gelingt die Markenwertermittlung durch Beobachtung und Vergleichen der Kapitaldaten auf dem Kapitalmarkt. Beide Ansätze sollen nachfolgend beschrieben und auf ihre Praxistauglichkeit geprüft werden.

Nach Simon und Sullivan kann der marktpreisorientierte Wert der Marke anhand der Marktkapitalisierung der Unternehmung ermittelt werden. Dabei wird aus dem Gesamtwert des Unternehmens, dargestellt durch die Summe der Marktwerte des Eigen- und Fremdkapitals, der Betrag der immateriellen Aktiven ausgegliedert und in drei Werte aufgeteilt (Markenwert, Wert nicht markenbezogener Faktoren und Wert branchenspezifischer Faktoren). Diese können weiter in kostensenkende (z. B. Reihenfolge des Markteintritts, relative Werbeausgaben) und attraktivitätssteigernde Determinanten (z. B. absolute Werbeausgaben, Alter der Marke) separiert werden. Aus diesen Bestimmungsgrößen lässt sich der Wert der Marke ermitteln. Somit steigt der Markenwert je älter und länger die Marke am Kapitalmarkt sowie je höher das Marketingvolumen ist.⁸⁸

Daneben lässt sich der Marktwert per Analogieverfahren über die Analyse von Markttransaktionen durch die Festlegung von Transaktionspreisen für ähnliche Marken ermitteln.⁸⁹ Dies bedeutet, dass der Markenwert an in der Vergangenheit getätigten Verkäufen vergleichbarer Marken oder in Form von Lizenzgebühren festgemacht wird. In Tab. 6 im Anhang ist ein Beispiel dargestellt. Aus drei vergleichbaren Transaktionen wird der Durchschnitt des Umsatz-Multiple (prozentualer Anteil des Markenumsatzes am Kaufpreis) gebildet und mit dem aktuellen Umsatz der zu bewertenden Marke verrechnet, woraus sich in diesem Beispiel ein Markenwert von 15,8 Mio. € errechnet.

Beide beschriebenen Vorgehensweisen sind mit einigen Problemen behaftet. Denn auch die marktpreisorientierte Bewertung kann dem Zukunftsaspekt der Markenanalyse nicht voll gerecht werden, da die Börsenentwicklung nur bedingt die Zukunftschancen abbildet und alle Transaktionen zum Zeitpunkt der Abbildung der Kapitalmarktdaten schon in der Vergangenheit liegen.⁹⁰

Bei dem Börsenwertmodell ist zunächst darauf hinzuweisen, dass es auf börsennotierte Unternehmen beschränkt ist. Außerdem ist nicht ohne Weiteres davon auszugehen, dass der Kapitalmarkt effizient funktioniert, da er einer eigenen Dynamik unterliegt, und alle für die Bewertung herangezogenen Werte korrekt widerspiegelt. Hinzu kommt, dass die Marken eines Unternehmens nicht einzeln bewertet werden können, da innerhalb der Kapitalmarktdaten alle Marken des Unternehmens erfasst werden. Die Erfinder dieses Modells, Simon und Sullivan, kritisieren selbst, dass die Auswahl der Determinanten, in

⁸⁸ Vgl. Cheridito, 2003, S. 159-160

⁸⁹ Vgl. Elter, 2012, S. 452

⁹⁰ Vgl. Cheridito, 2003, S. 162 und Ströbel, 2012, S. 42

welchen nach kostensenkenden und attraktivitätssteigernden Gesichtspunkten operationalisiert wird, nicht vollständig ist. Speziell innerhalb des Marketing-Mix werden wichtige Einflussgrößen nicht miteinbezogen.⁹¹

Die Bewertung nach vergleichbaren Transaktionen setzt eine Verfügbarkeit von vergleichbaren Marken voraus, was in der Praxis selten der Fall ist, da dies im Gegensatz zu der markeneigenen Differenzierungsfunktion steht. Ebenso selten ist es, dass Marken einzeln oder nur Teile eines Unternehmens verkauft werden. Daher ist es in der Praxis schwierig, auf die rein für die Marke bezahlten Preise zu schließen. Es existiert kein Markt für Marken als solche und das in Tab. 6 (Anhang) dargestellte Beispiel zeigt, dass die Daten, aus denen der Markenwert bestimmt wird, wenig über die Marke aussagen.⁹² Bei einer validen finanziellen Markenwertanalyse dürften die Kennzahlen Umsatz und Kaufpreis der Marke kaum ausreichen, um den Markenwert zu bestimmen.

Obwohl die marktpreisorientierte Sichtweise einer validen und zukunftsorientierten Markenbewertung durch den Einbezug aktueller Prognosen an der Börse näher kommt, als die kostenorientierten Verfahren, ist der Zukunftsaspekt noch nicht zufriedenstellend berücksichtigt. Des Weiteren ist nicht immer der Fall gegeben, dass die zu bewertenden Unternehmen börsennotiert sind. Besonders im Sport trifft dies nur auf eine Hand voll Spitzenvereine zu. In der Bundesliga sind aktuell mit der FC Bayern München AG, der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA sowie der Eintracht Frankfurt Fußball AG nur drei Vereine an der Börse (Stand: 15.01.2015). Damit ist der marktpreisorientierte Ansatz für eine Markenbewertung von Sportvereinen nur selten anwendbar. Allerdings wird im Sport das Spielervermögen mit diesem Verfahren erhoben.⁹³

4.4.3 Kapitalwertorientierte Bewertungsverfahren

Die kapitalwertorientierten Verfahren werden in der Unternehmenspraxis am häufigsten verwendet, weil sie den Zukunftsaspekt einbeziehen, indem anhand der bisherigen Einzahlungsüberschüsse auf die zukünftigen Erlöse der Marke geschlossen wird.⁹⁴ Sie bilden oftmals die Grundlage der finanziellen Analytik bei den integrierten Modellen, wie z. B. beim Interbrand-Ansatz.

Im Allgemeinen lassen sich die in Abb. 14 aufgeführten kapitalwertorientierten Vorgehensweisen zur Bestimmung des Markenwerts unterscheiden. Allen drei Verfahren ist gemeinsam, dass der finanzielle Ertrag, welcher über die Marke erwirtschaftet wird, ausgesondert und anhand der zu erwartenden zukünftigen Überschüsse der Markenwert ermittelt wird. Dabei unterscheiden sich die Methoden durch die zugrunde gelegten ökonomischen Größen (Umsatz, Cashflow, EBIT, EBITDA etc.) und durch die Anzahl der Perioden, in welchen diese Größen anfallen.⁹⁵

⁹¹ Vgl. Cheridito, 2003, S. 161-162

⁹² Vgl. Cheridito, 2003, S. 158

⁹³ Vgl. Elter, 2012, S. 452

⁹⁴ Vgl. Elter, 2012, S. 452

⁹⁵ Vgl. Cheridito, 2003, S. 164

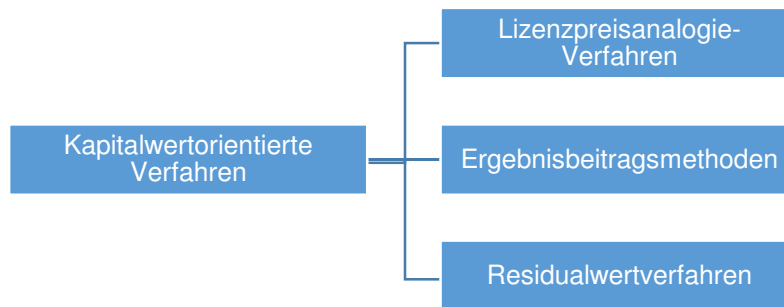


Abbildung 14: Überblick über die kapitalwertorientierten Bewertungsverfahren

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Maul & Mussler, 2004, S. 64-68

Bei allen Verfahren wird eine geeignete Diskontierungsrate (Kalkulationszinssatz) als Risikoabschlag bestimmt. Im Allgemeinen existieren zwei Arbeitsweisen. Bei der ersten geht man davon aus, dass sich die Markenerlöse in Form der „Ewigen Rente“ in Zukunft konstant weiterentwickeln. Bei der zweiten wird der Planungshorizont in zwei Perioden eingeteilt, wobei die nähere Zukunft (ca. fünf bis fünfzehn Jahre) detailliert prognostiziert und den folgenden Jahren eine konstante Entwicklung unterstellt wird. Nachfolgend sollen mit dem Lizenzpreisanalogie-, dem Residualwertverfahren und der Ergebnisbeitragsmethode drei kapitalwertorientierte Verfahren vorgestellt werden.

4.4.3.1 Lizenzpreisanalogie-Verfahren

Das Lizenzpreisanalogie-Verfahren (oder auch „Relief from Royalty-Methode“ genannt) ist die am häufigsten genutzte Methode zur Markenbewertung innerhalb der Betriebswirtschaft und wird zumeist bei der Feststellung von Schadensersatzansprüchen bei Markenrechtsverletzungen eingesetzt.⁹⁶ Der Markenwert ergibt sich dabei „...aus der Summe der Barwerte zukünftiger Lizenzzahlungen, die ein Unternehmen aufwenden müsste, wenn es die Marke von einem Dritten lizenzieren würde.“⁹⁷ Somit spiegelt der Wert der Marke die Lizenzersparnis wider, welche direkt auf die jeweilige Marke zurückzuführen ist. Entweder wird dabei auf die Lizenzeinnahmen geschaut, welche sowohl tatsächlich als auch hypothetisch beim Markenbesitzer anfallen oder es werden die Aufwendungen eines unabhängigen Dritten für die Lizenz einer Marke herangezogen.⁹⁸

Es ist von Vorteil, dass die bei der Bestimmung der Lizenzgebühr zur Hilfe genommenen Lizenzraten von Datenbanken, wie der Royalty Source, zur Verfügung gestellt werden. Oftmals ist allerdings zu beachten, dass die veröffentlichten Lizenzraten nicht in jedem Fall transferierbar sind, weil z. T. zusätzliche Lizenzentgelte vereinbart werden, welche nicht publik gemacht werden.

Begünstigt wird die Zuverlässigkeit der Bewertung, wenn zwischen Lizenznehmer und Lizenzgeber gegenläufige Interessen vorliegen, wonach der Lizenzgeber einen möglichst

⁹⁶ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 64

⁹⁷ Elter, 2012, S. 453

⁹⁸ Vgl. Cheridito, 2003, S. 173

hohen Betrag für seine Marke erreichen möchte, wobei der Lizenznehmer lieber einen niedrigen Preis bezahlen möchte.⁹⁹

In dem Beispiel in Tab. 7 im Anhang geht es um die Bewertung zum Stichtag 01.01.2015, wobei die Umsätze aus der Finanzplanung des Unternehmens gewonnen werden. Der Markenwert von 425.000 € wurde residual errechnet und ergibt sich bei einem Kapitalisierungszinssatz von 12% und einer angenommenen Wachstumsrate von 2% ab dem Jahr 2021. Der Barwert der Lizenzersparnisse entspricht der Summe der diskontierten Lizenzersparnisse über den Planungshorizont bis 2021 sowie der ab dann berechneten Ewigen Rente, welche auf den Barwert der Lizenzersparnis des letzten Prognosejahres angewendet wird. Zusätzlich wird dieser Betrag um 89.500 €, dem Tax Amortization Benefit, erhöht, wodurch auf Lizenznehmerseite die steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten erworbener Markenrechte und auf Lizenzgeberseite die steuerliche Wirkung des Verbots der Aktivierung von selbstgeschaffenen Marken ausgeglichen werden soll.¹⁰⁰

4.4.3.2 Ergebnisbeitragsmethoden

Bei den Ergebnisbeitragsmethoden wird der Markenwert nach der Incremental-Cashflow-Methode oder dem Preispremium-Verfahren (Price-Premium-Method) ermittelt. Dabei werden die Cashflows zweier Unternehmen, zum einen des Herstellers des zu bewertenden markierten Produkts und zum anderen des Herstellers eines gleichen, aber nicht markierten Artikels (No-Name-Produkt), verglichen. Der Unterschiedsbetrag zwischen den beiden Cash-Flows stellt den aus der Markierung gewonnenen Mehrwert bzw. den Markenwert dar.¹⁰¹

Es wird von der Annahme ausgegangen, dass ein markiertes Produkt aufgrund seiner durch die Markierung erhaltenen Vorteile einen höheren Erlös erzielt als ein unmarkiertes Vergleichsprodukt. Das Preispremium kann vereinfachend anhand des Vergleichs von Wasserflaschen verdeutlicht werden. Während eine unmarkierte 1,5 l-Wasserflasche beim Discounter Aldi ca. 0,20 € kostet, bezahlt man für 1,5 Liter Wasser der Marke „Voss“ ca. 13,00 €. In diesem Beispiel beträgt der Markenwert pro verkaufter 1,5 l-Flasche Voss 12,80 €. Dieser Wert muss mit den jeweils abgesetzten Produktenmengen verglichen und in Relation zu den eingesetzten sonstigen Produktaufwendungen (z. B. Hochwertigkeit der Flasche, Aufwand der Kommunikation etc.) gesetzt werden. Dieses Beispiel lässt sich auf den Vergleich von Ticketpreisen in der Bundesliga übertragen.

4.4.3.3 Residualwertverfahren

Das Residualwertverfahren (Residual-Earnings-Method), hier anhand der Multi-Period Excess Earnings Method dargestellt, ist auf internationaler Ebene ein weitverbreitetes Bewertungsmodell. Hierbei werden die Vermögenswerte und Kosten, die zur Herstellung und Verbreitung des markierten Produkts oder der Dienstleistung eingesetzt werden, wie z. B. Produktions-, Absatz- und Betriebskosten, aber auch Grundstücke, Maschinen und das

⁹⁹ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 64-65 und Elter, 2012, S. 453

¹⁰⁰ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 65-66

¹⁰¹ Vgl. Elter, 2012, S. 453

Nettoumlaufvermögen, von den markenrelevanten Umsätzen subtrahiert, um den Markenwert zu erhalten. Dabei müssen die zur Entwicklung der Marke notwendigen Vermögenswerte nicht zwangsläufig im Besitz des Unternehmens sein. Diesem Umstand wird in Form des Abzugs der Contributory Asset Charges - das sind Nutzungsentgelte für z. B. fiktive Leasingraten von Maschinen, Gebäuden und Anlagen usw. - von dem EBITDA Rechnung getragen.¹⁰²

Ein Beispiel für die Markenwertbestimmung mittels Residualwertverfahren mit denselben Bewertungsannahmen wie beim Lizenzpreisanalogieverfahren (s. o.; ewige Nutzungsdauer, Wachstum= 2% und Diskontierungszinssatz= 12%) ist in Tab. 8 (Anhang) dargestellt. Die Errechnung des Markenwert erfolgt residual, analog wie im Beispiel von Tab. 7 (Anhang). Dazu wird der Barwert der markenspezifischen Erfolge nach Steuern über den Planungshorizont diskontiert und aufsummiert. Anschließend wird die Formel der Ewigen Rente auf den markenspezifischen Ertrag des letzten Jahrs des Prognosezeitraums angewandt und beide Werte zusammengerechnet. Auch hier erfolgt eine Aufwertung des Markenwerts durch den Tax Amortization Benefit.

Im Folgenden wird eine angepasste Form des Residualwertverfahrens für die finanzielle Analyse der Markenbewertung von Borussia Dortmund und dem FC Bayern München verwendet.

4.4.3.4 Diskussion der kapitalwertorientierten Bewertungsansätze

Die kapitalwertorientierten Verfahren kommen nicht zuletzt durch die Integration des Zukunftsaspektes dem Wesen der Markenbewertung am nächsten. Dennoch weisen auch diese Verfahren einige Schwächen auf. Das Residualwertverfahren bezieht sich vor allem auf die Annahme, dass nach Abzug der Kosten alle anderen Erlöse der Marke zuzuordnen sind. Diese Annahme ist zwar berechtigt, aber nicht unproblematisch.¹⁰³ Denn die Isolierung der rein auf die Marke entfallenen Erlöse ist in der Praxis nur annäherungsweise möglich. Zudem kann der Gewinn als finanzielle Kennzahl, z. B. durch nicht betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Abschreibungen oder außerordentliche Vorkommnisse, enormen Verzerrungen unterliegen.¹⁰⁴

Besonders bei der Anwendung der Ergebnisbeitragsmethoden des Preispremium-Ansatzes ist man einigen Schwierigkeiten ausgesetzt. Speziell die Verknüpfung zwischen Preis und Absatzmenge, die sich gegenseitig beeinflussen können, ist fragwürdig. Daneben birgt die Fixierung auf die Preisbeobachtung die Gefahr, auf subjektive Produkteigenschaften zu schließen oder kurzfristigen unternehmerischen Maßnahmen der Preispolitik aufzusitzen, was sich sofort im Markenwert niederschlägt.¹⁰⁵ Außerdem ist es meist sehr schwer, ein unmarkiertes Produkt zu finden, welches sich in allen anderen Funktionen mit dem markierten vergleichen lässt.¹⁰⁶

¹⁰² Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 67-68

¹⁰³ Vgl. Maul & Mussler, 2004, S. 69

¹⁰⁴ Vgl. Cheridito, 2003, S. 167-168 und Ströbel, 2012, S. 43

¹⁰⁵ Vgl. Cheridito, 2003, S. 173

¹⁰⁶ Vgl. Ströbel, 2012, S. 39 und Maul & Mussler, 2004, S. 67

Bei den Lizenzpreisanalogie-Verfahren bereitet die Unterscheidung der individuellen Einflussgrößen auf Marke und Produkt große Schwierigkeiten. Der Ansatz ist zudem davon abhängig, ob überhaupt oder genug Informationen hinsichtlich Lizenzvereinbarungen über die zutreffende Marke verfügbar sind. Zusätzlich muss überprüft werden, ob die möglichen Lizenzabkommen vergleichbare Kriterien erfüllen, damit der Lizenzwert-Vergleich valide durchgeführt werden kann. Beim Lizenzvergleich wird die reine Ausgaben- und Einnahmenseite der Unternehmung vernachlässigt, sodass sich diese in der Regel nicht in den Lizenzpreisen und –raten widerspiegeln.¹⁰⁷

Die Vergleichbarkeit der kapitalwertorientierten Methoden ist nicht immer gegeben, da sich sehr unterschiedliche Parameter (Analysezeitraum, Diskontsatz etc.) auf die jeweiligen Ergebnisse auswirken. Dennoch weisen die dargestellten Verfahren im Rahmen der finanziellen Bewertung eine hohe Praxisrelevanz auf.¹⁰⁸

4.5 Schlussfolgerungen

Die Ansätze zur Markenbewertung sind vielfältig und entwickeln sich dynamisch weiter fort. Vielfalt und Dynamik charakterisieren sowohl die Marke als auch die Methodik der Markenwertmessung. Obwohl die Methodik weiter erforscht wird, wird es voraussichtlich auch in naher Zukunft kein allen Anforderungen gerecht werdendes Modell geben.

Andererseits ist ein solches Modell auch nicht unbedingt erforderlich, denn nicht bei jeder Analyse ist eine allumfassende Bewertung gefragt. Dagegen erscheint es wichtig, dass ein Verfahren auf unterschiedliche – auch kleinere - Produktkategorien variabel anwendbar ist und dabei flexibel auf Veränderungen der Eingangsparameter reagieren und diese integrieren kann. Dazu scheinen eher kleinere, spezialisierte Mikromodelle im Stande zu sein als ein Allround-System, das einen sehr hohen arbeitstechnischen und damit finanziellen Aufwand erfordert.¹⁰⁹ Die Tatsache, dass es im Wesen jeder Marke liegt, einzigartig zu sein und sich von anderen Marken abzugrenzen, erschwert die Vergleichbarkeit von Marken untereinander.

Dies liegt v. a. an den unterschiedlichen Markenwertverständnissen, Bewertungsanlässen und der – bisher – geringen Standardisierung und Regulierung innerhalb der Markenbewertung. Dem könnten klare Definitionen und international standardisierte Richtlinien, wie z. B. bei der Rechnungslegung, entgegenwirken. Solche Regularien, wie z. B. vom Brand Valuation Forum (2007), IDW (S 5, 2007) oder auch DIN ISO (10668, 2010), existieren zwar bereits und stellen Grundsätze sowie Anforderungen an die Markenwertanalyse dar, sind aber letztendlich nicht mehr als Hilfs- und Beiwerk und weniger als Richtlinien, an die sich gehalten werden muss, zu verstehen.¹¹⁰ Zudem ist es auch weiterhin Aufgabe der Literatur,

¹⁰⁷ Vgl. Cheridito, 2003, S. 176

¹⁰⁸ Vgl. Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 33 und Maul & Mussler, 2004, S. 69

¹⁰⁹ Vgl. Biel, 2000, S. 85

¹¹⁰ Vgl. Schunk & Könecke, 2014, S. 419-420

die in der Markenbewertung wichtigen Begrifflichkeiten, wie z. B. Markenwert und Markenstärke, klar zu unterscheiden, was in der Vergangenheit zu einigen Kontroversen geführt hat.¹¹¹

Alle vorgestellten Verfahren und Modelle erfüllen mehr oder weniger ihren Zweck. Seien es finanzorientierte Modelle zum unternehmensexternen Bewertungsanlass, verhaltenswissenschaftliche Verfahren zur unternehmensinternen Verwendung oder auch umfassende integrierte Analysen. Das Bewertungstool sollte immer nach dem Bewertungszweck und dem betriebswirtschaftlichen Problem ausgewählt werden. Nur wenn dies gelingt, ist das Fundament für eine erfolgreiche Markenbeurteilung gelegt.

5 Markenbewertung im Sport am Beispiel des professionellen Fußballs

In diesem Kapitel findet die im vorangegangenen theoretischen Teil beschriebene Markenwertberechnung ihre Anwendung im professionellen Fußball. Dazu soll eine Markenbewertung für die deutschen Spitzenvereine Borussia Dortmund und FC Bayern München durchgeführt werden. Bevor die Methodik der Analyse sowie die daraus gezogenen Schlüsse vorgestellt werden, sollen zunächst die Bedeutung der Markenanalyse im Fußball und die besonderen Anforderungen, die dafür gelten, beleuchtet werden.

5.1 Relevanz der Markenbewertung im professionellen Fußball

Der Fußballmarkt blickt – zumindest in Deutschland – „rosigen Zeiten“ entgegen. Die europäischen Spitzenvereine sind als Wirtschaftsunternehmen mit z. T. globaler Strahlkraft anzusehen. Der Wachstum des Marktes und die Vorteile der Markenführung wurden erkannt. So ist es nicht verwunderlich, dass sich mindestens zwei Drittel der Vereine in der deutschen Bundesliga aktiv mit dem Aufbau eines eigenen Markenmanagements auseinander setzen - Tendenz steigend.¹¹²

Es ist beinahe verwunderlich, dass der Fußballmarkt nicht schon durchdrungen ist von Markendenken und klar positionierten individuellen Vereinsversprechen, da zumindest in den höheren Ligen eine Abhängigkeit von der Wirtschaft v. a. in Form von Sponsoringverträgen besteht. Besonders die Verantwortlichen der Marketingabteilungen möglicher Sponsoren aus der Wirtschaft sind auf klar definierte und richtungsweisende Markenversprechen aus, die die eigenen Botschaften und Marken unterstützen. Durch die Markenführung erlebt der Fußball einen Anstieg der Sympathie und der Fanloyalität. Dies wirkt sich auf die Chancen zur Erhöhung der finanziellen Mittel und der Medienaufmerksamkeit aus, wie es zugleich auch zukunftsweisend für andere Sportarten mit geringerem Professionalisierungsgrad ist.¹¹³

Der Fußball nimmt, durch seine fortgeschrittene Professionalität und dem prognostizierten Zuwachs seiner Bedeutung eine Vorreiterrolle der Markenbewertung im Profit-Bereich des Sports ein – zumindest in Europa. Die Markenbewertung ist z. B. in den USA durch die

¹¹¹ Vgl. Woratschek & Ströbel, 2014, S. 443

¹¹² Vgl. Lehnebach, 2014, S. 16-21

¹¹³ Vgl. Lehnebach, 2014, S. 16-21

verschiedenen Lizenzklubs in den Lizenzligen schon viel weiter fortgeschritten. Die beschriebenen Vorteile der Markenführung legen deren Übertragung auf den Non-Profit Bereich des Sports nahe.¹¹⁴

Auch die Wirtschaft hat den professionellen Fußball als Markenplattform entdeckt und somit ihre Markenbewertungstools angepasst. Es finden sich in den letzten Jahren immer mehr Unternehmensberatungen und Marktforschungsinstitute, die ihre Verfahren für den Sportmarkt bewerben.¹¹⁵ Durch die vielen individuellen Modelle besteht auch im Fußball das Problem, dass kein einheitliches Verfahren besteht. Es werden jedes Jahr Studien publiziert (z. B. Brand Finance oder die Fußballstudie der TU Braunschweig), die über die Jahre hinweg ein Bild der Entwicklung eines Markenwerts bzw. der Markenstärke aufzeichnen. Dennoch ist die Vergleichbarkeit mit anderen Analysen nicht gegeben.

Die Analysen von FutureBrand aus 2004 und BBDO aus 2007 in Tab. 9 (Anhang) verdeutlichen die Unterschiedlichkeit der Bewertungstools, denn es variieren nicht nur die Werte um ein Vielfaches, sogar die Rangabfolge ist verschieden (obwohl sich zwischen 2004 und 2007 sowohl in sportlicher als auch wirtschaftlicher Hinsicht kaum Veränderungen bemerkbar gemacht haben). Dadurch liegt es nahe, dass die Differenzen zwischen den Ergebnissen hauptsächlich von den unterschiedlichen Methoden, Gewichtungen, Berechnungsverfahren und Einflussgrößen herrühren.¹¹⁶

5.2 Anforderungen an ein Markenbewertungsverfahren im professionellen Fußball

Der Sportmarkt unterliegt eigenen Besonderheiten und kann nur bedingt mit dem Wirtschaftsmarkt verglichen werden. Zwar sind die zu bewertenden Vereine allesamt als Wirtschaftsunternehmen anzusehen, dennoch ist der Markt auf seine Art einzigartig.

Fußballvereine sind der Dienstleistungsbranche zuzuordnen. Zu den besonderen Anforderungen im Sportmarkt zählen neben den allgemeingültigen Bekanntheits-, Image- und Qualitätszielen v. a. die Loyalität (im Hinblick auf bspw. kontinuierlichem Sympathie- und Fanzuwachs), die Co-Kreation und das Sportartinvolvement. Unter Co-Kreation versteht man die Integration des externen Faktors (in der Dienstleistungsbranche: der Kunde), welcher maßgeblich den Erfolg mitbestimmt. So können unter dem externen Faktor zum einen die Gegner, welche die spielerische Leistung beeinflussen, und zum anderen die Fans und Zuschauer, welche zu einem nicht unerheblichen Teil ebenfalls auf die spielerische Leistung, maßgeblich aber das wirtschaftliche Geschehen des Vereins bestimmen, gesehen werden. Die Interaktion zwischen Team und Fans sowie das Verhalten der Fans (z. B. Anfeuerung, Kaufkraft der Fans, aber auch negatives Auftreten von Hooligans), die mit dem Begriff Sportartinvolvement umschrieben werden, bestimmen entscheidend das Image einer Marke mit.¹¹⁷ Trotz der Existenz homogener Produkte leidet das Relevant Set (in Be-

¹¹⁴ Vgl. Ströbel, 2012, S. 83

¹¹⁵ Vgl. Woratschek & Ströbel, 2014, S. 437

¹¹⁶ Vgl. Ströbel, 2012, S. 82-83

¹¹⁷ Vgl. Ströbel, 2012, S. 112-117

tracht gezogene Alternativprodukte; hier: andere Fußballvereine) darunter, dass ein Austausch des Produktes aufgrund der psychologischen Einstellung „Fan eines Vereins“ zu sein kaum möglich ist.¹¹⁸

Dementsprechend muss es der Markenbewertung im professionellen Fußball gelingen, neben den allgemeinen aus der Wirtschaft bekannten Faktoren und Kennzahlen auch die sporteigenen Faktoren, wie u. a. die Fantreue, Stadionausslastung oder auch Interaktion der Fans abseits des sportlichen Geschehens über z. B. Social Media Kanäle, zu integrieren. Da Zuschauer und Fans die traditionelle Hauptanspruchsgruppe des Fußballs sind und den Erfolg eines Vereins aus wirtschaftlicher und sportlicher Perspektive erheblich mitbestimmen, ist eine reine Fokussierung auf finanzielle Größen und die Ausblendung dieses Faktors durch die nicht Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Komponenten nicht empfehlenswert.¹¹⁹ Darum wird im Folgenden die Bewertung der Marken Borussia Dortmund und FC Bayern München anhand eines integrierten Modells durchgeführt.

5.3 Modellierung eines geeigneten Markenbewertungsverfahrens im professionellen Fußball

Bei der Modellierung eines geeigneten Verfahrens wurde auf den Interbrand-Ansatz zurückgegriffen, welcher die Grundlage des hier verwendeten und größtenteils übernommenen Markenbewertungsverfahrens nach Bezold, Baumbach & Heim aus 2007 darstellt. Das Verfahren erfolgt in vier Schritten: Finanzanalyse, verhaltenswissenschaftliche Analyse, sportbezogene Wettbewerbsanalyse und die Zusammenführung der drei Analysen. Nachfolgend werden die Methodik und die einzelnen Bewertungsschritte detailliert beschrieben.

5.3.1 Finanzanalyse

Für die beiden Marken FC Bayern München und Borussia Dortmund werden anhand der Konzernabschlussberichte der letzten Jahre die Umsätze für die nächsten 5 Jahre prognostiziert. Auf die derzeitige Situation des BVB Dortmund, der unerwartet auf einem direkten Abstiegsplatz überwintern musste und sich aktuell noch in der Abstiegszone der Bundesliga befindet (Stand: 08.02.2015), wird gesondert eingegangen, indem u. a. dessen Umsätze für die nächsten Jahre nach unten korrigiert werden. Dabei wird nicht mit einem Abstieg in die 2. Bundesliga kalkuliert und nur eine kurze sportliche Krise unterstellt. Dennoch werden die Einnahmen des BVB dadurch, dass das Erreichen der europäischen Wettbewerbe – zumindest in der laufenden Saison 2014/2015 - sehr unwahrscheinlich ist, deutlich sinken.

Von den prognostizierten Markenumsätzen werden folgende denkbare operative Kosten abgezogen:

- Personalaufwand,
- Materialaufwand und
- sonstige betriebliche Aufwendungen

¹¹⁸ Vgl. Preuß, 2014, S. 17

¹¹⁹ Vgl. Woratschek & Ströbel, 2014, S. 442-443

Daraus ergibt sich der EBIT, aus dem man nach Abzug der Steuern¹²⁰ den NOPAT erhält. Im nächsten Schritt werden die Kapitalkosten (WACC)¹²¹ als Opportunitätskosten vom NOPAT abgezogen. Dieses Vorgehen beruht auf der Annahme, dass das bestehende operative Vermögen evtl. gebunden ist und zur Erwirtschaftung des Umsatzes beiträgt. Folglich müssen die dadurch ausfallenden Renditen, die man alternativ auf dem Kapitalmarkt hätte erzielen können, abgezogen werden. Nach Abzug der Kapitalkosten ergibt sich der EVA, welcher die Grundlage der weiteren Berechnung darstellt.

5.3.2 Verhaltenswissenschaftliche Analyse

Aus der verhaltenswissenschaftlichen Analyse ergibt sich der Stellenwert der Marke aus der Nachfragerperspektive. Der hier verwendete Markenstellenwert wurde den repräsentativen Ergebnissen der alljährlich erscheinenden Fußballstudie 2014 der TU Braunschweig entnommen. In dieser Studie wird ein Markenindex ermittelt, indem Punkte für die Imageausprägung mit der Vereinsbekanntheit in Prozent multipliziert werden.¹²² Grundlage der Braunschweiger Studie waren rund 4.063 Online-Interviews von Einwohnern der Bundesrepublik Deutschland zwischen 18 und 69 Jahren.¹²³

5.3.3 Sportbezogene Wettbewerbsanalyse

Aus der sportspezifischen Wettbewerbsanalyse ergibt sich die Markenstärke, aus welcher der Diskontsatz für die zu bewertende Branche ermittelt wird. Mit dem Diskontsatz soll dem durch Markt- sowie Wettbewerbseinflüsse im Fußball, sportspezifische Besonderheiten und Unsicherheit der Finanzprognose bestehenden Risiko Rechnung getragen werden. Die dieser Arbeit zugrunde liegende Wettbewerbsanalyse wurde mit einer Änderung (s. u.) nahezu vollständig von Bezold, Baumbach & Heim (2007) übernommen. Diese Autoren führen folgende Indikatoren (mit Gewichtung) ein:

- Sportart (28%),
- Markenstatus (60%) und
- passive Bekanntheit (12%)

Die genaue Berechnung sowie die dazugehörigen untersuchten und gewichteten Parameter, Quellen sowie Subindikatoren können in Tab. 10 (Anhang) nachvollzogen werden. Als Benchmark wird der im jeweiligen Parameter stärkere Verein gewertet.

In dieser Arbeit wurde aufgrund seiner steigenden Bedeutung und dem Fehlen einer vergleichbaren Komponente bei Bezold, Baumbach & Heim (2007) der Subindikator „Social Media“ unter Markenstatus in die Analyse aufgenommen. Dem hinzugefügten Subindikator wurde eine Relevanz von 2 % zugewiesen, im Gegenzug wurde die Relevanz der Subindikatoren „Stadion“ sowie „Spielerkader“ um jeweils 1 % reduziert.

¹²⁰ 32,81% nach Borussia Dortmund, 2014, S. 70 ; 33% nach FC Bayern München, 2014a ; Zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird von einem Steuersatz von 33% ausgegangen

¹²¹ Es wird nach KPMG, 2014, S. 6 von einem durchschnittlich WACC-Prozentsatz von 7,80% ausgegangen.

¹²² Die Markenstärke für den FC Bayern München wurde mit 57,60% und die für Borussia Dortmund mit 66,90% nach Woisetschläger, Backhaus, Dreisbach, & Schnöring, 2014, S. 10 berechnet.

¹²³ Vgl. Woisetschläger, Backhaus, Dreisbach & Schnöring, 2014, S. 6

Der Prozentwert der Analyse wird in die Transformationskurve eingesetzt und anhand der Transformationskurve das jeweilige Markenrisiko bzw. der Diskontsatz abgelesen.¹²⁴

5.3.4 Zusammenführung der Analysen

Der EVA aus der finanziellen Analyse wird mit dem aus der verhaltenswissenschaftlichen Analyse ermittelten Stellenwert der Marke verrechnet, woraus sich die Erträge ergeben, welche rein auf die Marke zurückzuführen sind. Mittels der aus der sportbezogenen Wettbewerbsanalyse gewonnenen Markenstärke wird die Diskontiertrate aus der Transformationskurve abgelesen. Unter Verwendung dieser Diskontiertrate werden die jährlichen Markenerträge abgezinst. Die diskontierten Markenerträge werden aufsummiert und der Residualwert des letzten diskontierten Prognosejahres unter Verwendung der Formel der Ewigen Rente gebildet. Residualwert und die Summe der diskontierten Markenerträge werden zusammengerechnet und ergeben den Markenwert. Im Anhang zeigt Tab. 14 eine beispielhafte Berechnung.

5.4 Durchführung der Markenwertanalyse

In den folgenden Kapiteln wird die Ermittlung der Gegenwartswerte der Marken FC Bayern München und Borussia Dortmund beschrieben. Datengewinnung, Prognose der benötigten Finanzdaten und Erhebung der Daten zur Ermittlung des Markenstatus über die sportbezogene Wettbewerbsanalyse werden erläutert. Im Detail sind die beiden Markenwertanalysen mit allen Teilschritten in den Tabellen 15 - 24 und Abb. 15 - 16 (Anhang) dokumentiert. Es wurden viele Daten Dritter verwendet; alle Quellen zu diesen Daten finden sich ebenfalls im Anhang.

5.4.1 FC Bayern München

Zunächst wird der Stellenwert der Marke mit 57,6 % aus der Fußballstudie 2014¹²⁵ abgelesen (Tab. 15, Anhang). Bei der sportbezogenen Wettbewerbsanalyse erreichen beide Vereine im Indikator „Sportart“ die Höchstpunktzahl. Es ergibt sich ein Wert von 95,16% Markenstärke für den FC Bayern München (Tab. 16, Anhang). Anhand dieses Werts wird an der Transformationskurve (siehe Abb. 15 im Anhang) ein Diskontsatz von 3,10% abgelesen, was einem sehr geringen Markenrisiko entspricht.

Die zur Finanzanalyse benötigten Daten wurden aus den Konzernabschlussberichten des FC Bayern München der vergangenen Jahre gewonnen.¹²⁶ Die Prognose der Finanzdaten von 2014 – 2018 wurde möglichst realistisch und konservativ gehalten. Da keine Unternehmensprognose über diesen Zeitraum existiert, musste der Verfasser diese, wie im Folgenden beschrieben, selbst erstellen.

¹²⁴ Vgl. Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 108

¹²⁵ Vgl. Woisetschläger, Backhaus, Dreisbach & Schnöring, 2014, S. 10

¹²⁶Die Konzernabschlüsse des FC Bayern München können über die Homepage des Bundesanzeigers (<https://www.bundesanzeiger.de>) abgerufen werden.

Die Vorhersage des Umsatzes für die Jahre 2014 bis 2018 orientiert sich am durchschnittlichen Umsatzwachstum der letzten Jahre. Dabei ist anhand der Prognoseerwartungen des Vereins und der seit Jahren sportlichen Kontinuität von einer weiterhin erfolgreichen Zukunft des FC Bayern München ausgegangen worden. Zur Berücksichtigung des Risikos wurde der Wachstumsfaktor ab 2015 mit dem Faktor 0,75 abgeschrieben. Mit den weiteren zu prognostizierenden Werten, wie den betriebsnotwendigen Kosten und dem operativen Vermögen, wurde analog verfahren (Tab. 23, Anhang).

Der Marken-EBIT ergibt sich aus der Differenz von Umsatz und operativen Kosten. Nach Abzug der Steuern, die anhand des Konzernabschlusses des FC Bayern München auf 33%¹²⁷ festgelegt wurden, erhält man den Marken-NOPAT. Um von diesem Wert den EVA zu berechnen, müssen die Kapitalkosten ermittelt und abgezogen werden. Dazu wird das prognostizierte operative Vermögen, welches sich aus den immateriellen Vermögenswerten, den Sachanlagen und dem Umlaufvermögen zusammensetzt, mit dem durchschnittlichen Kapitalkostenzinssatz (WACC) von 7,80%¹²⁸ verrechnet.

Der so erhaltene EVA wird in Bezug zum Stellenwert der Marke gesetzt. Somit entfallen jeweils 57,60% des EVA auf die Marke, dieser Wert soll den reinen Markenertrag widerspiegeln. Nun wird der Risikoabschlag mit dem ermittelten Diskontsatz von 3,10% jährlich abgezinst und man erhält die jährlichen diskontierten Markenerträge. Diese werden über die Prognosejahre zu einem Barwert von 43,17 Mio. € aufsummiert.

Im letzten Schritt wird mittels der Formel für die Ewige Rente¹²⁹ unter Annahme einer ewigen Wachstumsrate von 2%¹³⁰ und einer unendlich langen Nutzung der Marke die zukünftig zu erwartenden Markenerträge errechnet. Der erhaltene Wert bildet mit dem Barwert der diskontierten Markenerträgen der prognostizierten fünf Jahre den Gegenwartswert der Marke „FC Bayern München“ von 703,39 Mio. € (siehe Gesamtberechnung in Tab. 23 im Anhang).

5.4.2 Borussia Dortmund

Der Markenwert von Borussia Dortmund lässt sich auf dieselbe Weise berechnen wie der des FC Bayern München (vgl. Kap. 5.4.1). Der Stellenwert der Marke beträgt 66,90 %¹³¹, womit der BVB führend in der Fußballstudie 2014 ist (siehe Tab. 15 im Anhang). Die Markenstärke bemisst sich aus der sportbezogenen Wettbewerbsanalyse auf 81,69 % (Tab. 16, Anhang). Anhand dieses Werts wird an der Transformationskurve ein Diskontsatz von 3,5 % abgelesen (siehe Abb. 16 im Anhang).

¹²⁷ Vgl. FC Bayern München, 2014a

¹²⁸ Vgl. KPMG, 2014, S. 6

¹²⁹ Ewige Rente = Diskontierter Markenertrag des letzten Prognosejahres $\times \frac{1 + \text{Wachstumsrate}}{\text{Diskontrate} - \text{Wachstumsrate}}$;
zitiert nach Stucky, 2004, S. 458

¹³⁰ Vgl. Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 131

¹³¹ Vgl. Woisetschläger, Backhaus, Dreisbach & Schnöring, 2014, S. 10

Die zur Finanzanalyse benötigten Daten wurden aus den Konzernabschlussberichten der vergangenen Jahre und dem Quartalsbericht 2014/15 gewonnen.¹³² Da keine Unternehmensprognose über diesen Zeitraum existiert, musste der Verfasser diese selbst erstellen. Aufgrund der etwas angespannten sportlichen Ligasituation des Vereins im Vergleich zum Konkurrenten müssen hierbei allerdings andere Annahmen vorausgesetzt werden.

Es wurde versucht die Prognose der Finanzdaten von 2015 – 2019 möglichst realistisch und konservativ abzubilden. Für die Spielzeit 2014/15 wurde das nach Quartalsbericht 2014/15 ermittelte Wachstum für Umsatz, operative Kosten und operatives Vermögen angenommen.

Da ein Erreichen des europäischen Wettbewerbs für die nächste Saison 2015/16 als unwahrscheinlich eingeschätzt wird, wird in der Prognose mit hohen Wachstumsrückgängen gerechnet. Um diese Rückgänge zu kalkulieren, wurde verglichen, wie viel Prozent des Gesamtumsatzes allein auf den europäischen Wettbewerb entfallen. Dazu wurden die Einnahmen aus der Champions League Saison (ca. 76,5 Mio. €¹³³) mit dem Gesamtumsatz aus der Saison 2012/13 verglichen. Diese haben einen Anteil von ca. 25 % am Gesamtumsatz. Daher wird in der Saison 2015/16 mit einem Rückgang der Umsätze um 25 % gerechnet. Die operativen Kosten sowie das operative Vermögen wurden mittels des Faktors 0,70 (dieser Faktor fällt wegen der höheren Unsicherheit niedriger als beim Prognoseverfahren für den FC Bayern München aus) diskontiert und mit einem negativen Vorzeichen versehen. Die Abzinsung mit dem Faktor 0,70 wurde in den restlichen Saisons bis 2019 weitergeführt, wobei allerdings auf das negative Wachstum verzichtet wurde, da Borussia Dortmund nach der vermutlich schlechten Saison 2014/15 und den damit ausfallenden Einnahmen in 2015/16 wieder ein sportlicher Aufwärtstrend unterstellt wird. Die jeweiligen Wachstumsraten können Tab. 21 im Anhang entnommen werden.

Es wird bei der weiteren Berechnung wie in Kap. 5.4.1 vorgegangen, wobei die ermittelten Werte (z. B. Stellenwert der Marke, Diskontsatz etc.) entsprechend angepasst wurden. Für den BVB ergibt sich somit ein Markenwert in Höhe von in Höhe von 515,62 Mio. € (siehe Gesamtberechnung in Tab. 24 im Anhang).

5.5 Diskussion der Ergebnisse

Der Unterschied zwischen dem Markenwert des FC Bayern München (703,39 Mio. €) und Borussia Dortmund (515,62 Mio. €) liegt bei 187,77 Mio. €. Die berechneten Markenwerte erscheinen plausibel und sind in Höhe sowie im Abstand zueinander als realitätsnah einzuschätzen, da andere Markenbewertungsverfahren auf vergleichbare Werte kommen.¹³⁴ Dennoch muss diese Bewertung ebenfalls einer kritischen Betrachtung unterzogen werden. Beide Vereine liegen, was den Stellenwert der Marke und die Markenstärke anbelangt, dicht beisammen. Die beiden Diskontsätze (3,10% FC Bayern München; 3,50% Borussia Dortmund) sind sehr niedrig und fallen, genauso wie der Stellenwert der Marke (57,60%= FC

¹³² Die Geschäftsberichte der Borussia Dortmund GmbH & Co. KG werden auf der Homepage (<http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/>) veröffentlicht

¹³³ Vgl dpa, 2013

¹³⁴ Vgl. Tab. 9: BBDO (2007)

Bayern München; 66,90%= Borussia Dortmund) nur bedingt ins Gewicht. Durch diese Nähe sind die dadurch entstehenden Auswirkungen auf den Markenwert als marginal anzusehen. Bei der Ermittlung der Markenstärke kann der FC Bayern München fast alle Indikatoren, ob finanziell oder sportlich, für sich entscheiden. Aufgrund der guten letzten Saisons und damit erreichten Ergebnisse sowie der großen Anhängerschaft und dem Signal Iduna Park kann Dortmund jedoch sehr gut mithalten.

Der Stellenwert der Marke verdeutlicht die allgemeine Markensituation im deutschen Fußball, welche sich fast vollständig vom aktuellen sportlichen Erfolg abkoppeln lässt. Borussia Dortmund ist in Sachen Markenmanagement ähnlich gut und authentisch aufgestellt wie der FC Bayern München. Der BVB bietet sich als Alternative für all jene, die gegen die alleinige Dominanz der Bayern sind bzw. die die Belebung des Wettbewerbs und die damit neuauftretenden Spannung in der Bundesliga befürworten. Nicht zuletzt haben die Sympathiewerte des Trainers Jürgen Klopp und die attraktive Spielweise sowie die Talententwicklung der Dortmunder darauf Einfluss, wonach Platz 1 in Deutschland – zumindest in Sachen Markenstärke - auch gerechtfertigt ist.

Der Fokus bei dieser Markenwertanalyse muss allerdings auf die Zukunftsprognose gelegt werden. Mit ihr steht und fällt der Markenwert. Selbst kleine Veränderungen im Zukunftsszenario können große Veränderungen am Resultat nach sich ziehen. Denn der Hauptwert, auf den man sich über die Formel der Ewigen Rente bezieht, ist der diskontierte Markenertrag des letzten Prognosejahres, welcher sich eben nur über die Prognose errechnen lässt. Eine Vorhersage im Sport ist nicht nur durch die gegebenen Unsicherheiten im Dienstleistungssektor, sondern auch durch die sporteigenen Besonderheiten (der Sport soll möglichst spannend und nicht vorhersagbar sein) schwer anzustellen. Besonders im Fall von Borussia Dortmund ist eine solche Vorhersage mit einem erheblichen Risiko verbunden. Für die Bayern kann ein kontinuierliches Wachstum zugrunde gelegt werden, was für Dortmund als eher unwahrscheinlich anzusehen ist. Das Fehlen konkreter Aussagen über den Zukunftserfolg sowie das Fehlen unternehmensinterner Planungsrechnungen – zumindest im Fußball - erschweren die Analyse. Die Erstellung der Prognosen stellt somit die Hauptarbeit der Bewertung dar.

Einerseits muss sich, dass mit dem sportlichen Misserfolg einhergehende Ausbleiben von Umsätzen, zwangsläufig auf die Markenwertbemessung auswirken. Dabei gestaltet es sich schwierig, die Interdependenzen von Umsatz zu operativen Kosten und operativem Vermögen zu prognostizieren. Denn die Entwicklung der Kosten verhält sich z. B. nicht proportional zum Markenumsatz. Ebenfalls muss in Frage gestellt werden, ob man von den bisherigen Wachstumsraten im ersten Quartalsbericht 2014/15 auf die gesamte Saison schließen darf und v. a. ob der Abschreibungsfaktor mit 0,7 im Vergleich zu den 0,75 für den FC Bayern München verhältnismäßig ausfällt. Dadurch ist der monetäre Wert abhängig von der jeweiligen Prognose und somit als manipulativ zu betrachten. Je nach Bearbeiter, Interessenlage oder Neigung können sehr unterschiedliche Annahmen getroffen und damit sehr unterschiedliche Ergebnisse für den Markenwert ermittelt werden.

Andererseits soll sich die Bewertung auf die Marke und nicht vollends auf den Verein, seine Spieler und Vermögenswerte beziehen. Bei einer höher ausfallenden Markenstärke erreicht der BVB einen niedrigeren monetären Markenwert als der FC Bayern München. Dieser

Umstand lässt sich zu einem geringen Anteil auf den sportlichen Erfolg der letzten Jahre, zu einem großen Teil aber auf die angestellte Prognose zurückführen. Der Wert ist also differenziert zu betrachten, obwohl versucht wurde ein hohes Maß an Objektivität anzustellen. Weiterhin verdeutlicht dies die Annahme, dass in dieser Markenbewertung der sportliche Faktor eine nicht unerhebliche Rolle spielt.

Sicherlich ist das Fehlen einer validen Finanzprognose ein Risikofaktor, welcher sich besonders stark im Endresultat widerspiegelt. Trotzdem ist das Risiko einer Fehlprognose, wenn auf die Daten der nächsten Jahre geschlossen werden soll immer existent. Die ermittelten Werte dieser Markenanalyse sind trotz dieser Schwierigkeiten praktikabel und können als Richtwerte angesehen werden. Falls der Erwerb der erforderlichen Daten, wobei besonders der Stellenwert der Marke (in diesem Fall durch die Übernahme der Werte aus der Fußballstudie 2014 eher unkritisch) und eine valide Finanzprognose gemeint sind, nicht zu aufwändig ist, liefert diese Analyse ein zufriedenstellendes Ergebnis.

5.6 Fazit und Ausblick

Gerade im Sport ist es von besonderer Bedeutung, einen Markenwert sowohl auf Basis der Finanzdaten als auch auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Analyse zu ermitteln. Der monetäre Wert kann zur fortwährenden Kontrolle und Außendarstellung benutzt werden. Um den Kern der Marke zu verstehen und steuern zu können, ist die verhaltenswissenschaftliche Analyse unerlässlich, zumal die bei dieser Analyse gefundenen Werte in die Verhandlungsführung z. B. mit Sponsoren zu integrieren sind. Außerdem sind nur wenige Marken so abhängig von ihren Fürsprechern und werden so stark von ihren Anhängern und Fans getragen und gelebt wie im Sport.

Hinzu kommt die Berücksichtigung der sportlichen Komponente, auf welche der Sport, weil in ihr seine Besonderheit und Einzigartigkeit liegt, nicht verzichten kann. Es kommen somit nur auf den Sportmarkt ausgelegte integrierte Bewertungsmodelle für eine valide Markenwertbemessung in Frage.¹³⁵ Daneben ist es ratsam nach einer Methode vorzugehen, welche „...sowohl das kurzfristige Überleben des Unternehmens sichert, als auch den Markenwert langfristig steigern hilft“¹³⁶.

Im Speziellen ist die Erkenntnis, inwieweit sich Selbst- und Fremdbild der Marke decken, gerade auch im Zusammenhang mit dem Wissen der Mitarbeiter darüber ein essentieller Erfolgsfaktor. Es muss selbstverständlich sein, dass die für die Marke Verantwortlichen ausreichend geschult und ein Verständnis sowie breites Wissen über die Marke erworben haben. Dies bringt in der Praxis enorme Vorteile, da dadurch bspw. die Wahrung einer Stringenz im Markenauftritt erleichtert wird.

Der Fokus sollte mehr auf der Herausarbeitung der Markenidentität und dem –kern sowie einer Botschaft des Vereins liegen, welche idealerweise aus den wesentlichen evtl. traditionellen Bestandteilen des Vereins bestehen. Bekannte Beispiele zeigen, dass es empfehlenswert ist, sich auf den Verein und seine Wurzeln zu beziehen („Mia san mia“ des FC

¹³⁵ Vgl. Woratschek & Ströbel, 2014, S. 444-445

¹³⁶ Herbst, 2004, S. 738

Bayern München) und nicht auf Botschaften, die über den Fußball („Leidenschaft“, „Wettkampf“ etc.) oder die Heimatverbundenheit („Meine Stadt“) transportiert werden. Diese Aussagen nehmen auf die Marke „Fußball“ im Allgemeinen Bezug und passen somit zu jedem Fußballverein. Es kommt auf die kreative Differenzierung des eigenen Vereins als Marke im Vergleich zu denen der anderen an.

Unter dem Aspekt der Internationalisierung ist die Markenführung für Vereine, die globale Bekanntheit generieren und ausbauen wollen, nicht mehr wegzudenken. Ein nicht geringer Teil der Merchandising-Umsätze der europäischen Top-Klubs wird schon in „neuen Märkten“ wie Asien oder auch Amerika generiert. Außerdem nimmt auch die Vermarktung medialer Rechte einen zunehmenden Stellenwert ein. Dazu sind auf spezielle in der jeweiligen Region übliche Gegebenheiten einzugehen und Experten vor Ort nötig, die sich in diesen Märkten auskennen.

Des Weiteren werden analog zur Wirtschaft immer weniger neue Einzelmarken eingeführt, sondern auf bestehende etablierte (Dach-) Marken zurückgegriffen werden, wie es z. B. beim FC Bayern München mit der Fußball- und der Basketballabteilung oder beim Hamburger Sportverein mit der Fußball- und Handballsparte der Fall ist. Dies begünstigen Halo-Effekte und weitere wirtschaftliche Hintergründe, da Markeneinführungen oft riskant und sehr teuer sind.¹³⁷

Es ist davon auszugehen, dass im Fußball Markenarbeit in Zukunft an Bedeutung zunehmen wird. Der Fußball kann auch hier die Vorreiterrolle für weitere Sportarten einnehmen. Es gibt viele Wege zur erfolgreichen Markenführung, was besonders im Fußball sportlich betrachtet werden sollte. Es hat ein neuer Wettkampf begonnen, ein Wettrennen abseits der sportlichen Konkurrenz. Zwar kann die sportliche Situation eines Vereins nicht durch die Etablierung einer starken Marke ausgeglichen werden, dennoch kann dies zu einer finanziellen Entlastung führen.

Wie sich die Markenwelt ständig weiter bewegt muss sich auch das Markenmanagement stets weiterentwickeln. Der Kern der Markenarbeit ist und bleibt jedoch der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu den internen und externen Bezugsgruppen der Marke, wozu auch die Markenkontroll- und Überprüfungsmethodik gehört, welche Hauptbestandteil dieser Arbeit ist. Diese Thematik wird auch in den nächsten Jahren spannende Fragestellungen in Forschung und Literatur aufwerfen.

¹³⁷ Vgl. Herbst, 2004, S. 745

Anhang

Kriterium	Markentyp	Beispiele
Anzahl der markierten Nutzenbündel	Mono-/ Einzelmarke	Ironman Hawaii, Millerntor-Stadion
	Familienmarke	FitnessFirst (es gibt verschiedene Clubs: Platinum, Black Label, Lifestyle, Women)
	Dachmarke	FIA, Adidas, Fußball Bundesliga
Geografische Reichweite der Marke	Lokalmarke	Fortuna Mombach (Verein aus Mainz)
	Regionalmarke	SWHV (Südwestdeutscher Handballverband)
	Nationale Marke	DFB
	Internationale Marke	UEFA
	Globale Marke	IOC, IIHF
Markenanbieter (institutionelle Stellung)	Herstellermarke	NIKE
	Handelsmarke	Victory (Deichmann), Crane (Aldi)
	Dienstleistungsmarke	McFit – Fitnessstudio
Preisdifferenzierungsgrad der Marke	Erstmarke	Olympische Spiele
	Zweitmarke	Olympische Winterspiele
	Drittmarke	Olympische Jugendspiele
Anzahl der Markeneigner	Individualmarke	FIFA Fußball Weltmeisterschaft
	Kollektivmarke	Basketballvereine besitzen die BEKO BBL
Inhaltlicher Bezug der Marke	Firmenmarke	New Balance
	Phantasiemarke	Crane (Aldi)
Herstellerbekenntnis	Eigenmarke	Wimbledon, Tour de France
	Fremdmarke	Bundesligavereine (spielen in Bundesliga)
	Lizenzmarke	New York Knicks (Lizenznehmer NBA)

Tabelle 2: Klassifizierung der Erscheinungsformen von Sportmarken

Quelle: Preuß, 2014, S. 9 Tab 1.2

Markenträger	Beispiele
Organisation	Verein (Mainz 05), Verband (DOSB)
Sachgut, Dienstleistung	NIKE-Schuh
Sportstätte	Gottlieb-Daimler-Stadion, Kletterwald Darmstadt
Ort	Olympiapark München, Skigebiet Zugspitze
Person	Boris Becker, Michael Schuhmacher
Mannschaften	Deutsche Olympiamannschaft
Liga	Handball Bundesliga, Basketball Bundesliga
Event, Veranstaltung	DFB Pokal, Olympische Spiele, Fußball Weltmeisterschaft
Informationsformat (Sendung)	Sportschau
Kampagne/Slogan	„Trimm Dich“, „Sport tut Deutschland gut“

Tabelle 3: Markenträger im Sport

Quelle: Preuß, 2014, S. 11 Tab. 1.4

Bewertungsbereiche	Beispielhafte Subattribute/Indikatoren
1. Dynamik des Marktes	Wachstumsprognosen, Wert, Eintrittsbarrieren, Volumen
2. Stabilität der Marke	Markenhistorie, Alter, Kontinuität, visueller Auftritt
3. Marktführerschaft	Marktanteile, -position, Produktvorteile, Verbraucherimage
4. Trend der Marke	Zukünftige Entwicklungen und Perspektiven
5. Unterstützung der Marke	Handelsunterstützung, Share of Voice, Kontinuität der Führung
6. Internationalisierungsgrad	Exportstrategie, Vertretung in geografischen Märkten
7. Rechtlicher Markenschutz	Art der Registrierung, Anmeldestrategie, Schutzraum

Tabelle 4: Bewertungsbereiche der Wettbewerbsanalyse nach Interbrand

Quelle: In Anlehnung an Stucky, 2004, S. 443-444

Werte in Mio. €	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Marktsegment-Umsatz	480	500	520	550	580	620
- Abzüge betriebsnotwendige Kosten	(408)	(425)	(442)	(468)	(493)	(527)
= EBIT	72	75	78	82	87	93
- Steuerabzüge von 33%	(24)	(25)	(26)	(27)	(29)	(31)
= NOPAT	48	50	52	55	58	62
[Operatives Vermögen]	[240]	[250]	[260]	[275]	[290]	[310]
- Abzüge Kapitalkosten von 5%	(12)	(13)	(13)	(14)	(15)	(16)
= Ökonomischer Gewinn (EVA)	36	37	39	41	43	46
=> Markenerträge (Stellenwert von 45%)	16	17	18	18	19	21
Diskontrate von 15%						
Diskontierfaktor	1	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01
=> Diskontierte Markenerträge		15	14	12	11	10
Wert bis zum Jahr 2019	62					
Rente (bei Wachstum von 2%)	78					
Gegenwartswert des Markensegments	140					

Tabelle 5: Markenwertberechnung nach Interbrand

Quelle: In Anlehnung an Stucky, 2004, S. 447

	Bezahlter Preis für die Marke	Markenumsatz	Umsatz-Multiple
Transaktion 1	2,2 Mio. €	230 Mio. €	0,96%
Transaktion 2	6,0 Mio. €	650 Mio. €	0,92%
Transaktion 3	15,5 Mio. €	1.230 Mio. €	1,26%
Ungewichteter Durchschnitt			1,05%
Aktueller Umsatz der zu bewertenden Marke			1.500 Mio. €
Implizierter Wert der Marke			15,8 Mio. €

Tabelle 6: Markenwertberechnung nach Preisanalogiemethode

Quelle: In Anlehnung an Cheridito, 2003, S. 159 Tab. 14

Werte in T. €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Markenrelevante Umsätze	1.000	1.050	1.102,5	1.157,6	1.215,5	1.276,3	1.301,8
Lizenzrate	5,0%						
Lizenzersparnisse vor Steuern	50,0	52,5	55,1	57,9	60,8	63,8	65,1
Steuern (40%)	-20,0	-21,0	-22,1	-23,2	-24,3	-25,5	-26,0
Lizenzersparnisse nach Steuern	30,0	31,5	33,1	34,7	36,5	38,3	39,1
Barwert der Lizenzersparnisse	335,5						
Tax Amortization Benefit	89,5						
Wert der Marke	425						

Tabelle 7: Markenwertberechnung nach Lizenzpreisanalogieverfahren

Quelle: In Anlehnung an Maul & Mussler, 2004, S. 65

Werte in T. €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Markenrelevante Umsätze	1.000,0	1.050,0	1.102,5	1.157,6	1.215,5	1.276,3	1.301,8
Herstellungskosten	-400,0	-420,0	-441,0	-463,1	-486,2	-510,5	-520,7
Verwaltungs- und Betriebskosten	-430,0	-451,5	-474,1	-497,8	-522,7	-548,8	-559,8
= EBIT	170,0	178,5	187,4	196,8	206,6	217,0	221,3
+ Abschreibung und Amortisation	80,0	74,0	67,7	61,1	54,1	46,8	43,8
= EBITDA	250,0	252,5	255,1	257,9	260,8	263,8	265,1
Contributory Asset Charges	-200,0						
Markenspezifische Erfolge vor Steuern	50,0	52,5	55,1	57,9	60,8	63,8	65,1
Steuern	-20,0	-21,0	-22,1	-23,2	-24,3	-25,5	-26
Markenspezifische Erfolge nach Steuern	30,0	31,5	33,1	34,7	36,5	38,3	39,1
Barwert der markenspezifischen Erfolge	335,5						
Tax Amortization Benefit	89,5						
Wert der Marke	425						

Tabelle 8: Markenwertberechnung nach Residualwertverfahren

Quelle: In Anlehnung an Maul & Mussler, 2004, S. 68

	Future Brand (2004)	BBDO (2007)
Klub	Markenwert (Mio. €)	Markenwert (Mio. €)
Real Madrid CF	278	1.063
FC Barcelona	141	948
Manchester United	288	922
FC Chelsea	80	828
AC Mailand	197	824
FC Bayern München	149	727
Inter Mailand	97	715
FC Arsenal London	111	712
Juventus Turin	131	709
FC Liverpool	84	645

Tabelle 9: Ranking europäischer Fußballklubmarken

Quelle: FutureBrand, 2004; BBDO 2007¹⁵⁷ zitiert nach Woratschek & Ströbel, 2014, S. 437, Abb. 21.1

¹⁵⁷ BBDO firmierte 2009 um zu Batten & Company, daher ist die nach Woratschek & Ströbel, 2014, S. 437 Abb. 21.1 zitierte Pressemitteilung nicht mehr vorhanden. Die Daten können allerdings online sämtlichen elektronischen Quellen, wie dem Handelsblatt oder der Absatzwirtschaft, entnommen werden. Außerdem findet sich die gleiche Tabelle in Ströbel, 2012, S. 82 Abb. 15

Indikator	Parameter	Quelle	Relevanz	Maximale Punktzahl
Sportart (28%)				
Interesse an der Sportart	Jeweiliger Wert	Affinitäten_3	6%	6
Sympathie für die Sportart			6%	6
TV-Nutzung			6%	6
Entwicklung der Mitgliederzahl in den Verbänden	Entwicklung der Mitgliederzahlen des DFB in den letzten drei Jahren	DFB	4%	4
Sponsoringtrend	Anteil der Experten, die von einem Wachstum ausgehen	Deutscher Sportmarketing-index 2014	4%	4
Markenstatus (60%)				
Sponsoring-Einnahmen	Jeweilige Einnahmen	Geschäftsberichte des jeweiligen Vereins	9%	9
Medienrecht-Einnahmen			8%	8
Ticketing-Einnahmen			5%	5
Merchandising-Einnahmen			3%	3
Stadion	Anzahl der Logenplätze	Jeweilige Stadionhomepage	1%	1
	Anzahl der Business-Seats		1%	1
	Kapazität		1%	1
Anhängerschaft	Auslastungsquote des Stadions	Statista	2%	2
	Anzahl der verkauften Dauerkarten		2%	2
	Anzahl der Mitglieder	Jeweilige Vereinshomepage	2%	2
Social Media Anhängerschaft	Anzahl der Facebook-Follower	Facebook	2%	2
Spielerkader	Transferwert des Kaders	Transfermarkt.de	2%	2
Tabellenplatz in der Liga ¹⁵⁸	Platzierung in der Bundesliga in den letzten 5 Spielzeiten		6%	6
Sportliche Kontinuität	Anzahl der Punkte in der „ewigen Bundesligatabelle“		9%	9
Erfolg im europäischen Wettbewerb ¹⁵⁹	Abschneiden in Champions League und Europa League in den letzten 5 Spielzeiten		5%	5
Erfolg im DFB-Pokal ¹⁶⁰	Abschneiden im DFB-Pokal in den letzten 5 Spielzeiten		2%	2

¹⁵⁸ Vgl. Berechnung nach Tab. 11

¹⁵⁹ Vgl. Berechnung nach Tab. 12

¹⁶⁰ Vgl. Berechnung nach Tab. 13

Markenbekanntheit (12%)				
Passive Bekanntheit der Marke		Fußballstudie 2014	12%	12
			100%	100

Tabelle 10: Bewertung der sportbezogenen Wettbewerbsanalyse im Überblick

Quelle: In Anlehnung an Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 100, 103

Tabellenplatz in der Liga	Verein A	Punktwert	Verein B	Punktwert
Saison 09/10	1		8	
Saison 10/11	3		7	
Saison 11/12	2		4	
Saison 12/13	1		7	
Saison 13/14	2		9	
	9	6	35	1,54¹⁶¹

Tabelle 11: Bewertung des Tabellenplatzes in der Liga

Quelle: Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 101 Tab. C-21

Erfolg im europäischen Wettbewerb							
Europa League			Champions League			Total	Punktwert
Häufigkeit	Abschneiden	Erfolgs-punkte	Häufigkeit	Abschneiden	Erfolgs-punkte		
	Sieger	24	1x	Sieger	30		
	Finale	20		Finale	26		
	Halbfinale	16	1x	Halbfinale	21		
1x	Viertelfinale	13	1x	Viertelfinale	17		
	Achtelfinale	10	1x	Achtelfinale	14		
	Gruppenphase	8	1x	Gruppenphase	10		
	1. Runde	2		Qualifikation	3		
Erfolgs-punkte gesamt:	Verein A	0		Verein A	92	93	5
	Verein B	13		Verein B	0	13	0,71

Tabelle 12: Bewertung des Erfolgs im europäischen Wettbewerb

Quelle: Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 102 Tab. C-22

¹⁶¹ $\frac{\text{Resultat Benchmark (Verein A)}}{\text{Resultat Bewertungsobjekt (Verein B)}} \times \text{Punktwert}$; zitiert nach Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 101

DFB-Pokal			Total	Punktwert
Häufigkeit	Abschneiden	Erfolgspunkte		
2x	Sieger	7		
	Finale	5		
1x, 1x	Halbfinale	4		
1x, 2x	Viertelfinale	3		
	Achtelfinale	2		
1x	2. Runde	1		
1x, 1x	1. Runde	0		
Erfolgspunkte gesamt:	Verein A	21	21	2
	Verein B	11	11	1,05

Tabelle 13: Bewertung des Erfolgs im DFB-Pokal

Quelle: Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 102 Tab. C-22

Werte in Mio. €	2014	2015	2016	2017	2018
Economic Value Added	47,4	56,2	60,7	64,5	70,1
Stellenwert der Marke	55%				
Markenerträge	26,07	30,91	33,85	35,47	38,55
Markenstärke	50%				
Diskontiertrate	8%				
Diskontierfaktor	1,08	1,166	1,260	1,360	1,469
Diskontierte Markenerträge	24,14	26,42	26,87	26,08	26,24
Summe der diskontierten Markenerträge	163,09				
Ewige Rente	2%				
Residualwert	446,08				
Markenwert	609,17				

Tabelle 14: Berechnungsschema des Markenwerts im Sport

Quelle: Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 109 Abb. C-22

2014			2013	
Rang	Verein	Markenindex	Veränderung Markenindex	Rang
1	Borussia Dortmund	66,90	-3,63	±0
2	FC Schalke 04	59,16	+5,48	+2
3	FC Bayern München	57,60	-1,24	-1
4	Bor. Mönchengladbach	55,51	+4,56	+4
5	FC St. Pauli	53,24	-1,86	-2
6	Werder Bremen	52,34	+1,40	+3
7	1.FSV Mainz 05	50,84	+3,06	+8
8	Bayer 04 Leverkusen	50,62	-2,69	-3
9	1.FC Köln	50,21	+1,43	+3
10	1.FC Kaiserslautern	49,94	+4,14	+6

Tabelle 15: Auszug aus der Fußballstudie 2014

Quelle: Woisetschläger, Backhaus, Dreisbach & Schnöring, 2014, S. 10

Indikator	Relevanz	FC Bayern	Punkte	BVB	Punkte
1. Sportart					
Interesse an der Sportart ¹⁶²	6%	67%	6	67%	6
Sympathie für die Sportart	6%	69%	6	69%	6
TV-Nutzung	6%	77%	6	77%	6
Entwicklung der Mitgliederzahl in den Verbänden ¹⁶³	4%	+29.659	4	+29.659	4
Sponsoringtrend ¹⁶⁴	6%	77%	6	77%	6
			28		28
2. Markenstatus					
Sponsoringeinnahmen ¹⁶⁵	9%	102,42 Mio. €	9	72,98 Mio. €	6,41
Medienrechteinnahmen	8%	44,13 Mio. €	4,33	81,44 Mio. €	8
Ticketingeinnahmen	5%	150,03 Mio. €	5	40,53 Mio. €	1,35
Merchandisingeinnahmen	3%	88,39 Mio. €	3	56,63 Mio. €	1,92
Anzahl Logenplätze ¹⁶⁶	1%	1.374	1	169	0,12
Anzahl Business-Seats	1%	2.200	0,52	4.200	1
Stadionkapazität	1%	75.000	0,93	80.667 ¹⁶⁷	1

¹⁶² Vgl. Interesse und Sympathie an der Sportart sowie TV-Nutzung zitiert nach SPORTFIVE, 2008, S. 50¹⁶³ Vgl. DFB Deutscher Fußball Verband, 2014¹⁶⁴ Vgl. Deloitte, 2014 Folie 7¹⁶⁵ Vgl. Einnahmen des FC Bayern München zitiert nach FC Bayern München, 2014a und Borussia Dortmund, 2014, S. 73¹⁶⁶ Vgl. Anzahl Logenplätze und Business-Seats sowie Stadionkapazität des FC Bayern München zitiert nach Allianz Arena, 2015; Anzahl Logenplätze und Business-Seats von Borussia Dortmund zitiert nach Stadionwelt, kein Datum¹⁶⁷ Vgl. Signal Iduna, kein Datum

Stadionauslastungsquote ¹⁶⁸	2%	99,8%	2	99,7%	2
Verkaufte Dauerkarten ¹⁶⁹	2%	38.000	1,38	55.000	2
Anzahl der Mitglieder ¹⁷⁰	2%	251.315	2	115.000	0,92
Facebook-Follower ¹⁷¹	2%	26,53 Mio.	2	12 Mio.	0,9
Spielerkaderwert ¹⁷²	2%	544,15 Mio. €	2	349,75 Mio. €	1,29
Erfolg in der Liga ¹⁷³	6%	8	6	11	4,36
Punkte in der „ewigen Bundesligatabelle“ ¹⁷⁴	9%	3.321	9	2.502	6,78
Erfolg im europäischen Wettbewerb ¹⁷⁵	5%	117	5	61	2,61
Erfolg im DFB-Pokal ¹⁷⁶	2%	30	2	18	1,2
			55,16		41,86
3. Markenbekanntheit					
Passive Bekanntheit ¹⁷⁷	12%	100%	12	98,61%	11,83
			12		11,83
Total	100%		95,16		81,69

Tabelle 16: Durchführung der sportbezogenen Wettbewerbsanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

Tabellenplatz in der Liga	FC Bayern	Punktwert	BVB	Punktwert
Saison 09/10	1.		5.	
Saison 10/11	3.		1.	
Saison 11/12	2.		1.	
Saison 12/13	1.		2.	
Saison 13/14	1.		2.	
	8	6	11	4,36¹⁷⁸

Tabelle 17: Erfolg in der Liga vom FC Bayern München und dem BVB

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bezold, Baumbach, & Heim, 2007, S. 101 Tab. C-21

¹⁶⁸ Vgl. Statista, 2015¹⁶⁹ Vgl. Statista, 2015a (Stand:19.08.2014)¹⁷⁰ Vgl. FC Bayern München, 2014 (Stand: 28.11.2014) und Groeger, 2014 (Stand: 23.11.2014)¹⁷¹ Vgl. für den FC Bayern München Facebook, 2015 (Stand: 23.01.2015); für den BVB Facebook, 2015a (Stand: 23.01.2015)¹⁷² Vgl. für den FC Bayern München Transfermarkt, 2015 (Stand: 23.01.2015); für den BVB Transfermarkt, 2015a (Stand: 23.01.2015)¹⁷³ Vgl. Berechnung in Tab. 17¹⁷⁴ Vgl. kicker online, 2015 (Stand: 23.01.2015)¹⁷⁵ Vgl. Berechnung für den FC Bayern München in Tab. 18; für den BVB in Tab. 19¹⁷⁶ Vgl. Berechnung in Tab. 20¹⁷⁷ Vgl. Woisetschlager, Backhaus, Dreisbach & Schnöring, 2014, S. 11¹⁷⁸ $\frac{\text{Resultat Benchmark (Verein A)}}{\text{Resultat Bewertungsobjekt (Verein B)}} \times \text{Punktwert}$; zitiert nach Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 101

Erfolge im europäischen Wettbewerb des FC Bayern München							
Uefa-Cup			Champions League			Total	Punkt-wert
Häufigkeit	Abschneiden	Erfolgspunkte	Häufigkeit	Abschneiden	Erfolgspunkte		
	Sieger	24	1x	Sieger	30		
	Finale	20	2x	Finale	26		
	Halbfinale	16	1x	Halbfinale	21		
	Viertelfinale	13		Viertelfinale	17		
	Achtelfinale	10	1x	Achtelfinale	14		
	Gruppenphase	8		Gruppenphase	10		
	1. Runde	2		Qualifikation	3		
Erfolgspunkte gesamt:		0				117	5

Tabelle 18: Erfolg im europäischen Wettbewerb des FC Bayern München

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 102 Tab. C-22

Erfolge im europäischen Wettbewerb des BVB							
Uefa-Cup			Champions League			Total	Punkt-wert
Häufigkeit	Abschneiden	Erfolgspunkte	Häufigkeit	Abschneiden	Erfolgspunkte		
	Sieger	24		Sieger	30		
	Finale	20	1x	Finale	26		
	Halbfinale	16		Halbfinale	21		
	Viertelfinale	13	1x	Viertelfinale	17		
	Achtelfinale	10		Achtelfinale	14		
1x	Gruppenphase	8	1x	Gruppenphase	10		
	1. Runde	2		Qualifikation	3		
Erfolgspunkte gesamt:		8				61	2,61

Tabelle 19: Erfolg im europäischen Wettbewerb des BVB

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 102 Tab. C-22

Erfolg im DFB-Pokal					
		FC Bayern		BVB	
Abschneiden	Erfolgspunkte	Häufigkeit	Punkte	Häufigkeit	Punkte
Sieger	7	3x		1x	
Finale	5	1x		1x	
Halbfinale	4	1x			
Viertelfinale	3			1x	
Achtelfinale	2			1x	
2. Runde	1			1x	
1. Runde	0				
Erfolgspunkte gesamt:		30	2	18	1,2

Tabelle 20: Erfolg im DFB-Pokal vom FC Bayern München und dem BVB

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 102 Tab. C-22

Wachstumsprognosen	2015*	2016**	2017***	2018***	2019***
Umsatz	17,54%	-25%	17,50%	12,25%	8,58%
Personalaufwand	8,27%	-5,79%	4,05%	2,84%	1,99%
Materialaufwand	-0,70%	-0,49%	0,34%	0,24%	0,17%
Sonstige Aufwendungen	21,98%	-15,39%	10,77%	7,54%	5,28%
Operatives Vermögen	55,46%	-38,82%	27,18%	3,91%	2,94%
Erläuterungen:	*erwartetes Wachstum anhand Quartalsbericht 14/15 **Vorjahreswachstum multipliziert mit -0,7 ***Vorjahreswachstum multipliziert mit 0,7				

Tabelle 21: Wachstumsprognosen für den BVB

Quelle: Eigene Darstellung

Wachstumsprognosen	2014*	2015**	2016**	2017**	2018**
Umsatz	8,34%	6,25%	4,69%	3,52%	2,64%
Personalaufwand	7,90%	5,92%	4,44%	3,33	2,50%
Materialaufwand	28,97%	21,73%	16,30	12,22%	9,17%
Sonstige Aufwendungen	6,04%	4,53%	3,40%	2,55%	1,91%
Operatives Vermögen	2,38%	1,79%	1,34%	1,01%	0,75%
Erläuterungen:	*durchschnittliches Wachstum der Vorjahre **Vorjahreswachstum multipliziert mit 0,75				

Tabelle 22: Wachstumsprognosen für den FC Bayern München

Quelle: Eigene Darstellung

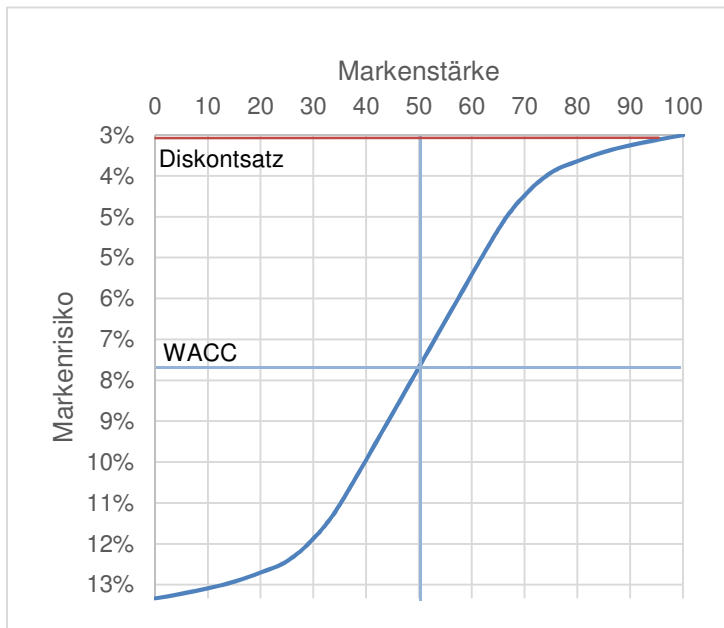


Abbildung 15: Transformationskurve für den FC Bayern München

Quelle: Eigene Darstellung

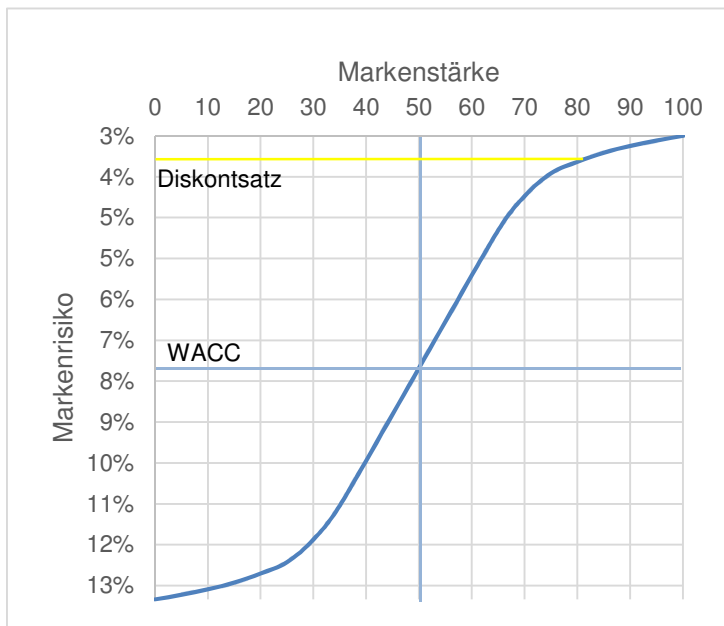


Abbildung 16: Transformationskurve für den BVB

Quelle: Eigene Darstellung

(in Mio. €)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Markenumsatz	337,9	314,51	354,65	422,62	457,87	486,49	509,31	527,24	541,16
Veränderung		-6,92%	12,76%	19,17%	8,34%	6,25%	4,69%	3,52%	2,64%
Ermittlung der betriebsnotwendigen Kosten									
- Personal	165,28	157,62	167,1	204,39	220,54	233,6	243,97	252,09	258,39
Veränderung		-4,63%	6,01%	22,32%	7,90%	5,92%	4,44%	3,33	2,50%
- Material	16,8	19,47	25,38	35,71	46,06	56,07	65,21	73,18	79,89
Veränderung		15,89%	30,35%	40,7%	28,97%	21,73%	16,30	12,22%	9,17%
- Sonstige	81,5	88,16	94,85	97,08	102,94	107,60	111,26	114,1	116,28
Veränderung		8,17%	7,59%	2,35%	6,04%	4,53%	3,40%	2,55%	1,91%
=> Total Betriebsnotwendige Kosten	263,58	265,25	287,33	337,18	369,54	397,27	420,44	439,37	454,56
Ermittlung des NOPAT									
= EBIT	74,32	49,26	67,32	85,44	88,33	89,22	88,87	87,87	86,6
- Steuern (33%)	24,53	16,26	22,22	28,2	29,15	29,44	29,33	29	28,58
= NOPAT	49,79	33	45,1	57,24	59,18	59,78	59,54	58,87	58,02
Ermittlung der Kapitalkosten									
=> Operatives Vermögen	485,08	495,71	493,69	520,17	532,55	542,08	549,34	554,89	559,05
Veränderung		2,19%	-0,41%	5,36%	2,38%	1,79%	1,34%	1,01%	0,75%
- Kapitalkosten (7,8%)	37,84	38,67	38,51	40,57	41,54	42,28	42,85	43,28	43,61
Ermittlung des Markenwerts									
= EVA	11,95	-5,67	6,59	16,67	17,64	17,5	16,69	15,59	14,41
Markenstellenwert	57,60%								
Markenertrag	10,16 10,08 9,61 8,98 8,3								
Diskontierfaktor (3,1%)	1,031 1,063 1,096 1,13 1,165								
Diskontierte Markenerträge	9,85 9,48 8,77 7,95 7,12								
Barwerte	43,17								
Ewige Rente (2%)	660,22								
Gegenwartswert der Marke	703,39								

Tabelle 23: Gesamtberechnung des Markenwerts für den FC Bayern München

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 131 Tab. D-12

(in Mio. €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Markenumsatz	215,24	305,03	260,74	306,47	229,85	270,07	303,15	329,16
Veränderung	42,09%	41,72%	-14,52%	17,54%	-25%	17,50%	12,25%	8,58%
Ermittlung der betriebsnotwendigen Kosten								
- Material	12,48	17,49	20,31	20,17	20,07	20,14	20,19	20,22
Veränderung	62,93%	40,14%	16,12%	-0,70%	-0,49%	0,34%	0,24%	0,17%
- Personal	79,92	106,22	107,79	116,7	109,94	114,39	117,64	119,98
Veränderung	29,87%	32,91%	1,48%	8,27%	-5,79%	4,05%	2,84%	1,99%
- Sonstige	70,49	96,58	88,73	108,23	91,57	101,43	109,08	114,84
Veränderung	30,19%	37,01%	-8,13%	21,98%	-15,39%	10,77%	7,54%	5,28%
=> Total betriebsnotwendige Kosten	162,89	220,29	216,83	245,1	221,58	235,96	246,91	255,04
Ermittlung des NOPAT								
= EBIT	52,35	84,74	43,91	61,37	8,27	34,11	56,24	74,12
- Steuern (33%)	17,28	27,96	14,49	20,25	2,73	11,26	18,56	24,46
= NOPAT	35,07	56,78	29,42	41,12	5,54	22,85	37,68	49,66
Ermittlung der Kapitalkosten								
=> Operatives Vermögen	243,97	292,82	284,99	443,05	271,06	344,71	410,27	464,88
Veränderung	14,97%	20,02%	-2,67%	55,46%	-38,82	27,17%	19,02%	13,31%
- Kapitalkosten (7,8%)	19,03	22,84	22,23	34,56	21,14	26,89	32	36,26
Ermittlung des Markenwerts								
= EVA	16,04	33,94	7,19	6,56	-15,6	-4,04	5,68	13,4
Markenstellenwert	66,90%							
Markenertrag	4,39 -10,44 -2,7 3,8 8,96							
Diskontierfaktor (3,5%)	1,035 1,0712 1,1087 1,1475 1,1877							
Diskontierte Markenerträge	4,24 -9,75 -2,44 3,31 7,54							
Barwerte	2,9							
Ewige Rente (2%)	512,72							
Gegenwartswert der Marke	515,62							

Tabelle 24: Gesamtberechnung des Markenwerts für den BVB

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bezold, Baumbach & Heim, 2007, S. 131 Tab. D-12

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2001). *Brand Leadership: Die Strategie für Siegermarken*. (B. Hilgner, Übers.) München (u. a.): Financial Times Prentice Hall.
- Alexa, F. (2014). Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (1. korr. Ausg., S. 167-193). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Andresen, T. & Esch, F.-R. (2000). Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen* (2. aktual. Ausg., S. 989-1011). Wiesbaden: Gabler.
- Bezold, T., Baumbach, D. & Heim, T. (2007). *Markenwertanalyse im Sport: Modelle, Verfahren, Anwendungsbeispiele (Schriftenreihe für angewandte Betriebswirtschaft der Reinhold-Würth-Hochschule Heilbronn in Künzelsau)* (1. Ausg.). Künzelsau: Swiridoff.
- Biel, A. L. (2000). Grundlagen zum Markenwertaufbau. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen* (2. aktual. Ausg., S. 61-90). Wiesbaden: Gabler.
- Burmann, C., Ulbricht, A. M. & Schade, M. (2014). Identitätsbasierte Markenführung im Sport - Herausforderung Brand Delivery. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (1. korr. Ausg., S. 93-105). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cheridito, Y. (2003). *Markenbewertung: Umfassendes Konzept zur Markenbewertung und empirische Studie bei Schweizer Publikumsgesellschaften (Schriftenreihe: Branding Competence)* (Bd. 1). (M. Pedergnana & M. Schneider, Hrsg.) Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Coenenberg, A. G., Haller, A. & Schultze, W. (2009). *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundsätze - HGB, IFRS, US-GAAP* (21. überarb. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Elter, V.-C. (2012). Markenbewertung bei Fußballunternehmen. In A. Galli, V.-C. Elter, R. Gömmel, W. Holzhäuser & W. Straub (Hrsg.), *Sportmanagement* (2. völlig überarb. Ausg., S. 445-455). München: Verlag Franz Vahlen.
- Esch, F.-R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung* (8. vollst. überarb. u. erw. Ausg.). München: Verlag Franz Vahlen.
- FutureBrand. (2004). *The most valuable football brands in Europe - The 2004 Report*. London.

- Hamacher, K. (2012). Der Schutz von Namen, Bezeichnungen und Logos gegen Ambush-Marketing und Produktpiraterie. In A. Galli, V.-C. Elter, R. Gömmel, W. Holzhäuser & W. Straub (Hrsg.), *Sportmanagement* (2. völlig überarb. Ausg., S. 435-444). München: Verlag Franz Vahlen.
- Herbst, D. (2004). 10 Thesen zur Zukunft der Markenwertmessung. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 736-753). München: Verlag Franz Vahlen.
- Kaiser, S. & Müller, C. (2014). Theorie und Praxis der Markenführung im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (1. korr. Ausg., S. 29-44). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keller, K. L. (2000). Kundenorientierte Messung des Markenwerts. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen* (2. aktual. Ausg., S. 967-987). Wiesbaden: Gabler.
- Lehnebach, N. (Mai 2014). Mehr Marke wagen. (M. Schlösser, Hrsg.) *SPONSORS* (5/2014), S. 16-21.
- Maul, K.-H. & Mussler, S. (2004). ABV - Advanced Brand Valuation. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 58-83). München: Verlag Franz Vahlen.
- MarkenG (1994), Markengesetz vom 25. Oktober 1994 (BGBl. I S. 3082; 1995 I S. 156; 1996 I S. 682), zuletzt geändert durch Art. 3 G v. 19.10.2013 I S. 3830
- Meffert, H. (1998). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (8. vollst. neubearb. u. erw. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Preuß, H. (2014). Bedeutung und Arten von Marken im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (1. korr. Ausg., S. 3-27). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Riedmüller, F. (2014). Marken-Management für Vereine als Ansatz zur Sicherung langfristiger sportlich-wirtschaftlicher Erfolge. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (1. korr. Ausg., S. 73-92). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheier, C. & Held, D. (2008). *Was Marken erfolgreich macht: Neuropsychologie in der Markenführung*. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag.
- Schimansky, A. (2004). Markenbewertungsverfahren aus Sicht der Marketingpraxis. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 14-27). München: Verlag Franz Vahlen.

- Schimansky, A. (2007). Markenanalyse für die Markenführung: Überblick und Nutzenbeurteilung von Markenanalyseverfahren. In A. Florack, M. Scarabis & E. Primosch, *Psychologie der Markenführung* (S. 439-462). München: Verlag Franz Vahlen.
- Schunk, H. & Könecke, T. (2014). Betrachtung ausgewählter Entwicklungen der monetären Markenbewertung sowie Überlegungen zur wertbasierten Markenführung im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (1. korr. Ausg., S. 413-431). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Seguin, B. (2014). Markenmanagement im Umfeld von Sportgroßveranstaltungen im Zeitalter des Ambush Marketing. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (1. korr. Ausg., S. 295-314). Wiesbaden: Springer Gabler.
- SPORTFIVE. (2008). *Affinitäten_3: Status und Positionierung von Marken und Sport*. Berichtsband, IfD Institut für Demoskopie Allensbach, AWA-Zielgruppen, Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse, Hamburg.
- Ströbel, T. (2012). *Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport: Eine empirische Analyse der Zusammenhänge bei Klubmarken (Schriftenreihe: Marken- und Produktmanagement)*. (F.-R. Esch, R. Decker, A. Herrmann, H. Sattler & H. Woratschek, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stucky, N. (2004). Monetäre Markenbewertung nach dem Interbrand-Ansatz. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 432-459). München: Verlag Franz Vahlen.
- Weinberg, P. & Diehl, S. (2000). Erlebnisswelten für Marken. In F.-R. Esch, *Moderne Markenführung* (2. aktual. Ausg., S. 185-207). Wiesbaden: Gabler.
- Woratschek, H. & Ströbel, T. (2014). Eignung von Markenbewertungsansätzen im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (1. korr. Ausg., S. 433-446). Wiesbaden: Springer Gabler.

Verzeichnis der Internetquellen

- Allianz Arena. (2015). [www.allianz-arena.de](http://www.allianz-arena.de/de/fakten/allgemeine-informationen/index.php). Abgerufen am 23. Januar 2015 von <https://www.allianz-arena.de/de/fakten/allgemeine-informationen/index.php>
- Borussia Dortmund. (2014). Geschäftsbericht 2013/2014. Dortmund. Abgerufen am 10. Dezember 2014 von <http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2013-2014-KGaA-Konzern>
- Bruhn, M. & Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens. (2002). Was ist eine Marke? - Aktualisierung der Definition der Marke. Broschüre, GEM - Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V., Wiesbaden. Abgerufen am 03. Februar 2015 von http://www.gem-online.de/pdf/gem_publication/WasisteineMarke2002.pdf
- Deloitte. (2014). Deutscher Sportmarketing Index 2014. Studie. Abgerufen am 21. Januar 2015 von http://www.hs-koblenz.de/fileadmin/media/hochschule/forschungsinstitute/ISS_Sportmanagement/Dateien/Deloitte_Deutscher_Sportmarketing_Index_2014.pdf
- DFB Deutscher Fußball Verband. (23. Mai 2014). DFB Mitglieder-Statistik 2014. Abgerufen am 21. Januar 2015 von <http://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/aktuelle-statistik/>
- DFL Deutsche Fußball Liga. (2014). Bundesligareport 2014. Frankfurt a. M. Abgerufen am 03. Januar 2015 von https://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf
- dpa. (23. Mai 2013). Champions League: Bayern und BVB auf Umsatz-Rekordkurs. (Aschendorff Medien, Hrsg.) Westfälische Nachrichten. Abgerufen am 28. Januar 2015 von <http://www.wn.de/Welt/Sport/Fussball/Championsleague/2013/05/Championsleague-Bayern-und-BVB-auf-Umsatz-Rekordkurs>
- Facebook. (2015). www.facebook.com. Abgerufen am 23. Januar 2015 von <https://www.facebook.com/FCBayern?fref=ts>
- Facebook. (2015a). www.facebook.com. Abgerufen am 23. Januar 2015 von <https://www.facebook.com/BVB?fref=ts>
- FC Bayern München. (2014). www.fcbayern.de. Abgerufen am 23. Januar 2015 von http://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Mitglieder_Fanclubs_KidsClub_13-14.pdf
- FC Bayern München. (2014a). Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2012 bis 30.06.2013. München: Bundesanzeiger Verlag. Abgerufen am 10. Dezember 2014 von <https://www.bundesanzeiger.de/>

- Fischer, M., Hieronimus, F. & Kranz, M. (2002). Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte, Arbeitspapier Nr. 1. (Marketing Centrum Münster & McKinsey, Hrsg.) Abgerufen am 30. Dezember 2014 von http://marketing-centrum.uni-muenster.de/ias/de/forschung/arbeitspa-piere/Dokumente/AP_McK_1.pdf
- Groeger, F. (23. November 2014). BVB Mitgliederversammlung: Hans-Joachim Watzke richtet deutliche Wort an die Mannschaft. (L. Lensing-Wolf, C. Sandmann & H.-C. Haarmann, Hrsg.) Ruhr Nachrichten. Abgerufen am 23. Januar 2015 von <http://www.ruhrnachrichten.de/sport/bvb/BVB-Mitgliederversammlung-Ticker-aus-der-Westfalenhalle-startet-um-11-Uhr;art11635,2548318>
- kicker online. (23. Januar 2015). www.kicker.de. (Olympia Verlag GmbH) Abgerufen am 23. Januar 2015 von <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/ewigebundesligatabelle.html>
- KPMG. (2014). Kapitalkostenstudie 2014: Risikoberücksichtigung, Risikoäquivalenz, Risikoteilung. Abgerufen am 21. Januar 2015 von <http://www.kpmg.com/de/de/bibliothek/2014/seiten/kapitalkostenstudie2014.aspx>
- Merx, S. (15. August 2014). FC Bayern-Vorstand Jörg Wacker: "2015 steht Asien auf dem Plan". (Dow Jones News GmbH, Hrsg.) The Wall Street Journal. Abgerufen am 05. Januar 2015 von <http://www.wsj.de/nachrichten/SB10001424052702304644204580092942569207502>
- Signal Iduna. (kein Datum). www.signal-iduna-park.de. Abgerufen am 23. Januar 2015 von <http://www.signal-iduna-park.de/Blockplan.htm>
- Stadionwelt. (kein Datum). www.stadionwelt.de. (T. Krämer, Herausgeber) Abgerufen am 23. Januar 2015 von http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?folder=sites&site=stadion_vip_d&id=172
- Statista. (2015). www.statista.de. Abgerufen am 23. Januar 2015 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164159/umfrage/stadionauslastung-der-aktuellen-bundesligavereine/>
- Statista. (2015a). www.statista.de. Abgerufen am 23. Januar 2015 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/163863/umfrage/dauerkarten-fuer-die-bundesligasaison-nach-vereinen/>
- Transfermarkt. (2015). www.transfermarkt.de. Abgerufen am 23. Januar 2015 von <http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen/startseite/verein/27>
- Transfermarkt. (2015a). www.transfermarkt.de. Abgerufen am 23. Januar 2015 von <http://www.transfermarkt.de/jumplist/startseite/verein/16>

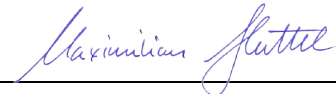
- Woisetschläger, D. M., Backhaus, C., Dreisbach, J. & Schnöring, M. (2014). Fußballstudie 2014: Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga. TU Braunschweig, Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion - Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Braunschweig. Abgerufen am 21. Januar 2015 von https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/aip-ad/veroeffentlichungen/fussballstudie_2014_tu_braunschweig.pdf
- Young & Rubicam. (2010). Abgerufen am 08. Januar 2015 von <http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandasset-valuator/>

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

Homberg (Efze), 12.02.2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Maximilian Stüttgen', is written above a horizontal line.

Unterschrift